

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE LA  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE  
YACUANQUER 2016-2019**

**JAVIER ALEJANDRO ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CONVENIO UNIVALLE - UDENAR  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE LA  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE  
YACUANQUER 2016-2019**

**JAVIER ALEJANDRO ZAMBRANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CONVENIO UNIVALLE - UDENAR  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2017.

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	16
1. ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS .....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 General. ....	18
1.3.2 Específicos:.....	19
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	20
1.5.1 Estado del arte.....	20
1.5.1.1. El control de gestión estratégica en las organizaciones.....	21
1.5.1.2 The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. ....	23
1.5.1.3 Control de gestión en organismos públicos en Venezuela.....	25
1.5.1.4 Sistema de control de gestión para la alcaldía del municipio autónomo Caroní basado en el modelo “cuadro de mando integral” (balanced scorecard), año 2002. “ .....	26
1.5.1.5 Propuesta de un sistema de control y evaluación para la ejecución del plan de acción de la secretaría distrital de ambiente. ....	28
1.5.2 sistemas de información para el control de la gestión disponibles en el mercado: .....	29
1.5.2.1 Software Balanced Scorecard ITS - BSC.....	29
1.5.2.2 Software QuickScore BSC.....	31
1.5.2.3 Balanced scorecard Sixtina consulting group. ....	31

1.5.3 Herramientas con las que cuentan las alcaldías para realizar control de la gestión del plan de desarrollo municipal. ....	32
1.5.4 Marco teórico: .....	34
1.5.4.1 Gestión estratégica. ....	34
1.5.4.2 Diferencia entre gerencia estratégica y gestión estratégica. ....	35
1.5.4.3 Control de la gestión. ....	35
1.5.4.4 Fases del control de la gestión. ....	36
1.5.4.5 Indicadores de control de gestión. ....	36
1.5.4.6 Sistemas de información para el control de la gestión. ....	37
1.5.4.7 Etapas de desarrollo de los sistemas de información. ....	38
1.5.4.8 El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced scorecard (BSC) como un sistema de control de gestión estratégica. ....	38
1.5.4.9 El cuadro del mando integral en el sector público. ....	40
1.5.4.10 La gestión pública. ....	40
1.5.4.11 Los planes de desarrollo territorial. ....	41
1.5.4.12 Diseño y desarrollo sistemas de información. ....	41
1.5.5 Marco legal: .....	43
1.6 METODOLOGÍA .....	44
1.6.1 Tipo de investigación. ....	44
1.6.2 Fuentes de recolección de información. ....	44
1.6.3 Marco lógico. ....	45
1.6.4 Población y muestra. ....	48

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER .....	49
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	49
2.2 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA: .....	49
2.3 ORGANIGRAMA.....	52
2.4 PLANTA DE PERSONAL LA DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER.....	53
2.5 PROCESOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER .....	55
3. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE YACUANQUER.....	57
3.1 LOCALIZACIÓN Y LÍMITES .....	57
3.2. DEMOGRAFÍA.....	59
3.3 DIVISIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA.....	59
3.4 ECONOMÍA .....	59
3.5 ASPECTO CULTURAL .....	60
3.6 ASPECTO SOCIOPOLÍTICO.....	61
3.7 ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO.....	61
3.8 VÍAS DE ACCESO AL MUNICIPIO .....	62
3.9 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DEL MUNICIPIO .....	63
3.10 AMENAZAS PARA EL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD 2016-2019: .....	64
3.11 OPORTUNIDADES PARA EL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD 2016-2019.....	65
4. ANÁLISIS INTERNO ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER.....	66
4.1. RESULTADOS INSTRUMENTO 1 (ver anexo 1) .....	66

4.2 RESULTADOS INSTRUMENTO 2 (VER ANEXO2) .....	67
4.3 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD .....	73
4.3.1 Debilidades para el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019:.....	75
4.3.2 Fortalezas para el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019:.....	77
5. ANÁLISIS DOFA.....	79
5.1 ESTRATEGIAS (FO) .....	81
5.2 ESTRATEGIAS (FA).....	81
5.3 ESTRATEGIAS (DO) .....	81
5.4 ESTRATEGIAS (DA) .....	81
6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS A TRAVÉS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	83
7. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE YACUANQUER 2016-2019.....	85
7.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	85
7.2 EL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD 2016-2019 COMO INSUMO PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	85
7.2.1 Misión.....	87
7.2.2 Visión. ....	88
7.2.3 Enfoques.....	88
7.2.4 Dimensiones. ....	88
7.2.5 Plan de inversiones.....	132

7.2.6 Responsables. ....	139
7.2.7 Seguimiento y evaluación. ....	140
7.3 ASPECTOS TÉCNICOS E INFORMÁTICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	142
7.4 MÓDULOS DE SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	142
7.4.1 Módulo de Configuración. ....	142
7.4.2 Módulo de Seguridad.....	143
7.4.3 Módulo BSC.....	144
8. CONCLUSIONES .....	157
BIBLIOGRAFÍA .....	158
NETGRAFIA .....	160
ANEXOS .....	162



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Formato de plan indicativo .....	33
Tabla 2. Formato plan operativo anual de inversiones .....	33
Tabla 3. Formato seguimiento programas y subprogramas del plan de desarrollo .....	34
Tabla 4. Marco lógico.....	44
Tabla 5. Planta de personal alcaldía municipal de Yacuanquer – Nariño .....	53
Tabla 6. Distribución de la población .....	59
Tabla 7. Porcentaje participación partidos políticos Municipio de Yacuanquer .....	61
Tabla 8. Matriz DOFA .....	80
Tabla 9. Desarrollo de las estrategias formuladas a través del sistema de información creado .....	84
Tabla 10. Matriz estratégica sector educativo.....	90
Tabla 11. Matriz estratégica sector salud .....	100
Tabla 12. Matriz estratégica sector deporte y recreación .....	110
Tabla 13. Matriz estratégica sector cultura .....	112
Tabla 14. Matriz estratégica sector atención a grupos vulnerables –promoción social.....	114
Tabla 15. Matriz estratégica sector agua potable y saneamiento básico .....	116
Tabla 16. Matriz estratégica sector vivienda .....	119
Tabla 17. Matriz estratégica sector transporte .....	120
Tabla 18. Matriz estratégica sector agropecuario y desarrollo rural.....	121
Tabla 19. Matriz estratégica sector ambiente .....	123

Tabla 20. Matriz integral estratégica sector gestión integral del riesgo.....	125
Tabla 21. Matriz estratégica víctimas.....	126
Tabla 22. Matriz estratégica sector equipamiento.....	129
Tabla 23. Matriz estratégica alumbrado público.....	130
Tabla 24. Matriz estratégica desarrollo comunitario.....	131
Tabla 25. Proyección de ingresos 2016-2019.....	132
Tabla 26. Dimensiones del plan de desarrollo a cargo de cada dependencia de la alcaldía.....	140

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Proceso de un sistema de información.....	38
Grafico 2. Organigrama .....	52
Grafico 3. Mapa de procesos .....	56
Grafico 4. Mapa municipio de Yacuanquer .....	58
Gráfico 5. Conocimiento de la plataforma estratégica de la alcaldía municipal de Yacuanquer.....	68
Gráfico 6. Conocimiento del plan de desarrollo: Yacuanquer con equidad 2016-2019.....	68
Gráfico 7. Conocimiento claro del papel que cumple la dependencia respecto a la ejecución del plan de desarrollo .....	70
Gráfico 8. Conocimiento nivel de cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de la dependencia .....	70
Gráfico 9. Periodicidad de evaluación del plan de desarrollo .....	71
Gráfico 10. Dificultades para la evaluación del plan de desarrollo .....	72
Gráfico 11. Necesidad de un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal .....	73
Gráfico 12. Disposición de información oportuna para toma de decisiones.....	73
Gráfico 13. Manejo de herramientas ofimáticas.....	74
Grafico 14. Proceso sistema de información .....	87
Grafico 15. Responsables plan de desarrollo .....	139
Grafica 16. Módulo de configuración .....	142
Grafica 17. Modulo de seguridad .....	143

Grafico 18. Menús del Sistema .....	144
Grafico 19. Importación de datos .....	145
Grafico 20. Configuración BSC .....	145
Grafico 21. Ingreso de datos principal .....	146
Grafico 22. Formulario principal del sistema de información .....	148
Grafico 23. Menú de acceso rápido para el usuario.....	149
Grafico 24. Grafico generado por el sistema .....	150
Grafico 25. Gráfico comparativo generado por los sistemas. ....	150
Grafico 26. Grafico por Sectores.....	151
Grafico 27. Mapa estratégico generado por el sistema.....	151
Grafico 28. Información del ítem seleccionado .....	152
Grafico 29. Reportes sistema de información .....	153

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

ANEXO 1. ENCUESTAS SEMI-ESTRUCTURADA A ALCALDESA MUNICIPAL .....	163
ANEXO 2. ENCUESTA A EMPLEADOS PERTENECIENTES A LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER .....	166

## **RESUMEN**

El trabajo de grado que se detalla a continuación, se propone en la elaboración de un sistema de información diseñado específicamente para el control de la gestión estratégica del Plan de Desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 que permita a través de las herramientas tecnológicas una interacción con la administración pública en el apoyo a los diferentes mandatarios en la toma de sus decisiones para optimizar los procesos y procedimientos de sus alcaldías con el fin de alcanzar su misión y visión propuestas en su plan de desarrollo. Para el diseño de este sistema se revisó referentes conceptuales relacionados con gerencia estratégica, gestión pública, balance scorecard y sistemas de información; así como también se realizó la identificación de características, necesidades y potencialidades de la alcaldía municipal de Yacuanquer respecto a su proceso de gestión estratégica del mencionado plan.

Palabras claves: gestión estratégica, control estratégico, balance scorecard, plan de desarrollo municipal, sistema de información.

## **ABSTRACT**

The degree's work that is detailed following, it is proposed in the elaboration of a information system, which were designed with specific characteristics to the control of strategic management of the Yacuanque's Development plan 2016-2019. that allows through the technological tools an interaction with the public administration in supporting the different leaders in making their decisions to optimize the processes and procedures of their mayors in order to achieve their mission and vision proposed in their plan development. To design this system was necessary to research Conceptual references about strategic management , public management and information systems, was made the identification of characteristics, needs and potentialities that the Yacuanque's mayoralty had about the process of management strategic of the mentioned plan.

Key words: strategic management, strategic control, municipal development plan, information system.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación hace referencia a la sistematización del proceso de seguimiento al plan de desarrollo yacuanquer con equidad a través de la propuesta de un diseño de un sistema de información que permita a los mandatarios públicos tomar la información procesada por este sistema como apoyo en sus tomas de decisiones con la finalidad de mejorar los procesos que se dan dentro de la administración pública ya que las alcaldías municipales tienen como fin último lograr el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio, superando las problemáticas que se presentan en las diferentes dimensiones (social, económica, ambiental, institucional...); para tal fin, estas instituciones formulan un plan de desarrollo al inicio de su periodo de gobierno, en donde se detallan los objetivos, las metas y las estrategias a desarrollar. De ahí que la gestión que se le realice a dicho plan, además de servir para garantizar su cumplimiento y lograr desarrollo en la población, sirve también de insumo a los entes de control para evaluar la eficiencia y eficacia del gobierno local.

Una de las motivaciones para realizar este proceso de investigación es la gran debilidad que existen en las herramientas para medir este tipo de planes ya que las que proponen los mismos municipios no pasan de ser hojas de cálculo, como las que propone la planeación nacional que no pasan de un cumple o no cumple dejando de lado el análisis estratégico que se puede hacer a través de las diferentes causas y efectos de los objetivos y estrategias del plan, la carencia de un análisis gráfico como un mapa estratégico y un cuadro de mando integral que facilitan el análisis y control de una gran cantidad de información a un solo clic, la carencia de esta herramienta es lo que ocasiona la mala toma de decisiones por parte de los mandatarios en el proceso de administración pública para el seguimiento de su respectivo plan de desarrollo.

Conociendo lo anterior y entendiendo que uno de los componentes importantes de la gestión estratégica es el control estratégico, que éste requiere el manejo de bastante información y sabiendo que la alcaldía municipal de Yacuanquer no cuenta con herramientas apropiadas que garanticen el flujo adecuado de los datos requeridos para el proceso; se desarrolló el trabajo presentado a continuación en donde se diseñó un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019. Se establecieron dos fases para su elaboración: la Primera fue una fase descriptiva en la que se realizó un diagnóstico para identificar factores positivos y negativos, las necesidades y potencialidades en cuanto a gestión estratégica del mencionado Plan; en la Segunda fase se seleccionaron los componentes que hicieron parte del diseño del sistema y se realizó también una prueba piloto que permitió evaluar el sistema y hacerle los correctivos necesarios.



La importancia de este trabajo radica por tanto en que ofrece respuesta frente a necesidades propias de la alcaldía municipal de Yacuanquer departamento de Nariño de construir herramientas informáticas de tipo estratégicas gerenciales enfocadas a lograr la modernización estatal con el fin de contribuir a nuevas propuestas y modelos de administración pública con la integración de sistemas de información que están dirigidos a elevar la efectividad de la gestión institucional permitiendo que la planeación estratégica no solo se quede plasmada en un documento sino que por el contrario esta se plasme en un sistema de información para nuestro caso balance scorecard que con la articulación de sus tres grandes herramientas como son el tablero de control, mapa estratégico y análisis estadístico y gráfico consolidándose en una herramienta sólida como apoyo en la toma de decisiones de los mandatarios públicos , garantizando así, el bienestar y la calidad de vida de la población Yacuanquereña.

## **1. ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La alcaldía Municipal de Yacuanquer define en su plan de desarrollo 2016-2019 los objetivos y metas en un periodo de cuatro años de gobierno. Por disposiciones normativas los alcaldes municipales deben enviar reportes del seguimiento de este plan, en los que se consignan el cumplimiento de metas través de diferentes indicadores; pero aunque existen algunas herramientas que ayudan a los mandatarios locales a realizar dicho seguimiento, la alcaldía de Yacuanquer, no cuentan con un sistema de información como tal, para realizar el control de la gestión estratégica de dicho plan y ello conlleva a duplicidad de actividades y desorganización de la información.

Por lo anterior es necesario que la alcaldía cuente con un sistema que le permita visualizar (en cualquier momento y no al final del año, como lo exigen la mayoría de reportes enviados a los entes de control), a través de gráficas y estadísticas el cumplimiento de metas propuestas en el plan de desarrollo municipal; un sistema que admita alimentarlo diariamente cargándole la información (relacionada con tal cumplimiento) desde cada una de las dependencias de la alcaldía y que genere además una semaforización de la organización de acuerdo al cumplimiento o no de indicadores establecidos en el plan; para facilitar de esta manera el cumplimiento efectivo de lo propuesto, generando un mayor impacto social en los habitantes del municipio con las actividades desarrolladas desde esta entidad.

Este sistema deberá ser diseñado de acuerdo a la capacidad tecnológica, económica y teniendo en cuenta las competencias del talento humano de la organización; y debe permitir categorizar la información por objetivos, por dimensiones y contener todos los indicadores propuestos en el plan de desarrollo.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los elementos fundamentales del sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 General.** Diseñar un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de Desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019

### **1.3.2 Específicos:**

- Caracterizar la gestión estratégica desarrollada por la alcaldía municipal de Yacuanquer respecto al Plan de Desarrollo municipal 2016-2019.
- Identificar factores positivos y negativos para el control de la gestión estratégica del Plan de Desarrollo municipal 2016-2019.
- Estructurar el sistema de información a través de una clara identificación de sus entradas (inputs) que conlleven a generar salidas (outputs) eficaces.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La administración Pública debe guiar su actuar bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia y equidad; sin embargo, en muchas instituciones de este tipo se desarrollan prácticas de trabajo rutinarias y de poca calidad, que conllevan a que los directivos públicos dediquen la mayor parte del tiempo a la resolución de problemas cotidianos sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones. Por tales motivos surge la necesidad de diseñar e implementar nuevas estrategias, donde la innovación, la adaptabilidad al entorno y el aprovechamiento de la tecnología disponible, deben ser requisitos y condiciones que permitan la construcción de herramientas para el apoyo a la gestión estratégica desarrollada por los directivos públicos, que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Las alcaldías municipales, entre ellas, la Alcaldía de Yacuanquer, plasman sus metas y objetivos a conseguir en cada periodo de gobierno en el Plan de desarrollo municipal, por tanto este documento se convierte en la base para evaluar la gestión de los alcaldes y aunque existen algunas herramientas (principalmente matrices) elaboradas por el gobierno nacional para la evaluación de éste; tales herramientas en muchos casos son segmentadas y no permiten una visión integral y en tiempo real del cumplimiento de objetivos, ocasionando graves consecuencias como pérdidas de recursos, sanciones por instituciones de control, desorganización de la información, pérdida de credibilidad en la institución por parte de los habitantes del municipio, entre otras. En este contexto, la realización del presente trabajo pretende contribuir a solventar éstos inconvenientes, pues ofrece un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019, que cumpla con criterios de asequibilidad, sea de fácil manejo y sea integral.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

**1.5.1 Estado del arte.** En los últimos años la administración pública tiene gran importancia en la gestión e injerencia de modelos de administración así como la inclusión de herramientas informáticas para la mejora continua, pero es muy escaso encontrar información en los archivos del municipio de yacuanquer referente al diseño de sistema de información relacionada a balance scorecard u otros sistemas de información que permitan realizar seguimiento a los diferentes planes de desarrollos que cada cuatrienio presenta el alcalde municipal, según indagaciones previas a los diferentes actores de administración publica el concepto de balance scorecard es muy nuevo y posen gran desconocimiento en la existencia de sistemas de información que se hayan implementado en los procesos de administración publica referente al seguimiento del plan de desarrollo dentro del municipio de yacuanquer ya sea en la vigencia actual o en vigencias anteriores.

A nivel del departamento de Nariño no fue posible identificar una herramienta informática dedicada al análisis del plan de desarrollo, de los pocos datos que pude encontrar al respecto fue entrevistándome con algunos asesores del departamento en el are de planeación los cuales manifestaron que en la anterior administración año 2012 – 2015 la secretaria de planeación con apoyo de naciones unidas trato de diseñar un aplicativo basándose en los lineamientos de un software de balance scorecard a lo cual se le dedico poco tiempo y no contaron con el apoyo necesario tanto técnico como financiero para una terminación de este proyecto quedando solo en etapa de planificación, referente a esta afirmación por parte de algunos asesores de la gobernación no fue posible encontrar documentación en el archivo de esta entidad.

El gobierno nacional a través de planeación nacional que es la entidad encargada de realizar el seguimiento a todos los planes de desarrollo municipales brinda instrumentos como matrices en Excel para que los municipio reporten los respectivos avances de sus planes de desarrollo pero en esencia no se a encontrado por parte de planeación un sistema de información que se asemeje a un balance scorecard para la evaluación del plan de desarrollo en si pose algunos aplicativos web como por ejemplo la plataforma de Gesporoy, simit, sinergia entre otros, algunos muestran el estado de reporte de información a través de una semaforización que en si no se puede considerar como un tablero de control cuyo concepto es más amplio que una semaforización, además los anteriores aplicativos ayudan a un control de algunos ítems del plan del desarrollo mas no un consolidado total de los diferentes ítems que este posee.

Con el fin de desarrollar una herramienta que permita a las administraciones territoriales mejorar su gestión y contar con insumos para la oportuna e informada

toma de decisiones, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) creó el Kit de Seguimiento a Planes de Desarrollo Territorial.

Este Kit es el resultado del trabajo liderado por el Grupo Territorial de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP), en coordinación con el Grupo de Seguimiento Nacional de la misma dependencia, la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (DDTS) y el Proyecto de Fortalecimiento de Entidades Territoriales (PFET) del DNP.

El Kit contiene manuales, formatos e instructivos que incluyen orientaciones conceptuales y metodológicas para que las entidades territoriales puedan estructurar sistemas de seguimiento que se adapten a las particularidades de sus administraciones y que les permita identificar los avances y retos frente a la implementación de sus Planes de Desarrollo Territorial.

Como un insumo que permitirá mejorar el seguimiento y contribuir a consolidar una gestión pública territorial orientada al logro de resultados, el Kit se puso a disposición de todos los Alcaldes del país. El DNP, con el fin de garantizar su efectividad, continúa apoyando su uso e implementación para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora de la herramienta. Cabe resaltar que el kit sus formatos están diseñados en hojas de cálculos Excel.

De acuerdo con las anteriores evidencia nuestro estado del arte se base y se presenta en algunos artículos e investigaciones relacionadas. A nuestro objetivos en el presente trabajo de investigación que se muestran a continuación.

**1.5.1.1. El control de gestión estratégica en las organizaciones<sup>1</sup>.** Tiene como propósito caracterizar el control de gestión estratégica que debe ser empleado en las organizaciones, estableciendo un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar el control en función de la estrategia y la estructura, para una efectiva toma de decisiones. Razón por la cual, se realiza un recorrido teórico sobre aspectos relacionados con la gestión estratégica empresarial, control de gestión estratégica, indicadores de gestión, sistemas de control de gestión, cuadro de mando integral y las consideraciones finales relacionadas con el tema.

En Conclusión La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Es obvio entonces, que debe existir un sistema de control capaz de

---

<sup>1</sup> ATENCIO, Julio y SANCHEZ, Genarina. El control de la gestión estratégica en las organizaciones. En: Revista CICAG, 2009. Vol. 6. (1) 15-19.

gestionar la información que refleje el estado de la organización. A la gestión estratégica, por tanto, le corresponde un control de gestión estratégica.

Es por ello, que cualquier sistema que se diseñe para el control de gestión estratégica, debe considerar cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores clave de éxito de la organización, comprendidos dentro del mapa estratégico y por tanto, los que habrá que gestionar para alcanzar el resultado planificado.

Para aprovechar esa fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral, el cual puede considerarse el marco organizativo de un Sistema de Control de Gestión Estratégica.

El control por tanto, necesita estar enfocado hacia los indicadores y las acciones o iniciativas que se ha propuesto la organización para alcanzar los objetivos. De esta forma, el control se orientará hacia el conjunto específico de acciones, áreas, responsables, fortalezas y propuestas de valor que la organización se ha planteado para el cumplimiento de su misión.

Un sistema para el control de gestión estratégica debe monitorear cada uno de los factores clave de éxito de la organización y la relación que existe entre cada uno de ellos para brindar información acerca del comportamiento de los mismos que, en el trabajo diario será la gestión operativa y en largo plazo será la implementación de la estrategia.

De esta forma, los objetivos de la organización deben derivarse de la gestión de los factores claves de éxito y tener su expresión en criterios de medida que señalen el grado de cumplimiento de los mismos y el aporte de cada área o departamento a la misión de la organización.

Para la dirección, y en su defecto, para los encargados de gestionar cada objetivo, debe quedar claro cuál es su papel en la organización y por tanto, el sistema de control debe ser capaz de evaluar el trabajo de cada miembro de la misma. Aun cuando los mapas estratégicos evidencien la relación que existe entre cada objetivo, es necesario que el control de la gestión se concentre en determinar cómo se están aprovechando y desarrollando esas relaciones y cuáles son los resultados que se están obteniendo a partir de ellas.

Esto implica, que el control debe ir más allá de verificar que se manifiesten las relaciones causales. Requiere además evidenciar cómo cada área contribuye incorporar el máximo valor posible y, por tanto, el mejor resultado; lo que implica además que debe asumir criterios del control de gestión y el control interno para mantener una vigilancia constante a la eficiencia de la organización.

Otro elemento del control de la gestión estratégica que es necesario mencionar, lo constituye el encargado de hacer funcionar ese sistema de control. Es por ello, que un sistema de tal relevancia debe descansar en un elemento formal de la estructura de la organización muy cercana a la dirección con el propósito, no solo de facilitar el trabajo de control sino contribuir a la implementación de dichas estrategias.

Lo que se conoce como Controller, o director de información, no debe ser más, para la gestión estratégica y en dependencia de la complejidad de la organización, que un elemento de la estructura que se dedique a gestionar la información necesaria, dentro y fuera de la organización, en el momento y con la relevancia necesaria para tomar decisiones oportunas en relación con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de dicha organización.

De esta forma, esta persona, o grupo de personas serán las encargadas de que la función de control no sea una actividad exclusiva de la dirección. Las funciones de este “departamento” deben estar bien definidas y nunca deberán entorpecer el curso normal de la gestión de la organización.

**1.5.1.2 The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública<sup>2</sup>.** The Balanced Scorecard constituye una herramienta de gestión que incorpora los elementos de un sistema de control estratégico, y por lo tanto, es un aporte teórico y práctico importante que puede contribuir a mejorar la gestión de organizaciones públicas. Más que un sistema de medición y evaluación el Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégico a través del cual se realizan importantes y decisivos procesos de gestión como: clarificar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar y establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas, y aumentar el *feedback* y la formación estratégica. Balanced Scorecard permite a las empresas mejorar aquellos aspectos considerados estratégicos mediante la construcción de relaciones causa-efecto entre los objetivos y los indicadores de medición partiendo de cuatro perspectivas básicas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de la formación y crecimiento. Su aplicación en el mundo público puede contribuir a cambiar de forma radical el modelo de gestión burocrático que caracteriza a las administraciones públicas, orientándolo hacia un modelo de gestión estratégico basado en la consecución de objetivos estratégicos de largo plazo. Así mismo, el Balanced Scorecard resulta un instrumento valioso para afrontar y responder a la exigencia de gestionar de forma eficiente los recursos financieros cada vez más escasos, proporcionando información cuantitativa y cualitativa que permita asignar, seguir y controlar el presupuesto público. Finalmente, conviene señalar que a pesar de ser un instrumento útil y de

---

<sup>2</sup> GUERRERO, German y HERNÁNDEZ, Claudia. The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. En: Revista INNOVAR No. 15. 2000 1(2)121-136.

aplicabilidad práctica no es la solución a todos los puntos débiles de las organizaciones.

En conclusión el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que incorpora la mayoría, si no todos, los elementos básicos de un sistema de control de gestión estratégico y por lo tanto, constituye un aporte teórico y práctico importante para mejorar la gestión pública y privada.

El Balanced Scorecard es más que un sistema de medición y evaluación, su utilización como sistema de gestión estratégico permite a las empresas llevar a cabo procesos de gestión decisivos, tales como:

- Concretar la estrategia de la organización.
- Traducir la estrategia y la misión de la organización en indicadores que informan sobre la consecución de los objetivos.
- Planificar, establecer objetivos y medidas de actuación.
- Realizar el seguimiento automático de la estrategia.
- Agilizar y coordinar la comunicación de la estrategia en la propia organización.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

Su aplicación en el mundo público puede contribuir a cambiar de forma radical el modelo de gestión burocrático que caracteriza a las administraciones públicas, orientándolo hacia un modelo de gestión estratégico basado en la consecución de objetivos estratégicos de largo plazo.

En el ámbito de la administración pública la aplicación del Balanced Scorecard puede contribuir a resolver problemas organizacionales y técnicos que se presentan en el proceso de provisión de los servicios. Ya que a través del sistema de indicadores es posible obtener información relevante sobre la valoración del ciudadano de los servicios, la calidad de los mismos y el grado de satisfacción de sus necesidades.

Así mismo, el Balanced Scorecard resulta un instrumento valioso para afrontar y responder a la exigencia de gestionar de forma eficiente los recursos financieros cada vez más escasos, proporcionando información cuantitativa y cualitativa que permita asignar, seguir y controlar el presupuesto público.

Por otra parte, a través de la información suministrada por el Balanced Scorecard también es posible establecer aquellas áreas claves en donde se debe realizar un importante esfuerzo de transformación y modernización a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

La administración pública adolece de sistemas de información que le permita tomar decisiones de forma ágil y acertada, en este sentido la implementación del



Balanced Scorecard puede contribuir a establecer un sistema de información de gestión que proporcione información interna y externa para ayudar a los gestores públicos a tomar decisiones sobre el presente y futuro de la comunidad.

Finalmente, conviene señalar que a pesar de ser un instrumento útil y de aplicabilidad práctica no es la solución a todos los puntos débiles de las organizaciones, simplemente permite a las empresas mejorar aquellos aspectos considerados estratégicos mediante la construcción de relaciones causa-efecto entre los objetivos y los indicadores de medición del grado de consecución de los mismos, partiendo de cuatro perspectivas básicas; la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de la formación y crecimiento (empleado).

**1.5.1.3 Control de gestión en organismos públicos en Venezuela<sup>3</sup>.** Este trabajo tuvo como propósito analizar el proceso de control de gestión en organismos públicos, específicamente en la Dirección de Catastro de la Alcaldía de Maracaibo, Venezuela, considerada la segunda alcaldía del país en tamaño poblacional y presupuestario. Para ello se utilizaron las teorías de Amat<sup>4</sup>, Sanín<sup>5</sup>, entre otros. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de campo, no experimental. La muestra estuvo conformada por dieciséis sujetos empleados con mayor tiempo en la organización y con experiencia en el área. Para obtener los datos se utilizó un cuestionario con alternativas de respuestas dicotómicas y una sección para explicación, obteniéndose como resultado que el control de gestión no es eficiente, eficaz y efectivo, considerándose que la organización requiere de estos procesos para mejorar, permitiendo la rendición de cuentas de manera formal y periódica.

A lo anterior se concluye:

- Independientemente del tipo de institución u organización que se trate sea pública o privada, es recomendable establecer procesos, sistemas o modelos de control de gestión que le permitan a la organización el buen funcionamiento, a través de la fiscalización, control y/o monitoreo de los diferentes recursos requeridos para el normal desenvolvimiento de las actividades que desarrollan, como son: recursos humanos, materiales y financieros, permitiendo la consecución de los objetivos trazados.
- El control de gestión permite la rendición de cuentas de manera formal y periódica, con especial referencia al cumplimiento de metas, resolución de

---

<sup>3</sup> GARCÍA, Denys y CENDROS, Jesús. Control de gestión en organismos públicos de Venezuela. Toluca, México: Espacios públicos, 2008.

<sup>4</sup> AMAT, El control de gestión. Una perspectiva de dirección, Barcelona. España: Editorial 2000 C.A., 2003.

<sup>5</sup> SANÍN, N. Control de gestión y evaluación de los resultados en la gerencia pública. Bogotá: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica, 1999.

problemas, en el uso de los recursos y la asignación de responsabilidades, permitiendo explicar causalmente las razones o motivos de eventual incumplimiento, y justificando las medidas conducentes a lograr o mantener el control de una situación dada.

- Finalmente, el diseño y puesta en marcha de sistemas de medición de gestión de forma integral, permite analizar a la organización, sea pública o privada, como un todo; asimismo, la identificación de las relaciones causa efecto con el objeto de poder tomar decisiones sobre las causas que están generando los problemas no permitiendo el normal desenvolvimiento. Y no sólo sobre los efectos, como generalmente se tiende a hacer. Cabe destacar que por ser las organizaciones diferentes, y con características particulares, las variables que integrarán su modelo de rendición de cuenta, estará determinado por esto. Se concluye que el modelo presentado es sólo una aproximación que puede ser base para futuras investigaciones que deseen manejar la misma variable.

**1.5.1.4 Sistema de control de gestión para la alcaldía del municipio autónomo Caroní basado en el modelo “cuadro de mando integral” (balanced scorecard), año 2002<sup>6</sup>.** “El presente trabajo de investigación consistió en el diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní, basado en el modelo de Tablero de Comando o Balanced Scorecard. El tipo de investigación utilizado fue el correspondiente a un proyecto factible, de carácter documental y diseño bibliográfico. Se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos e información tales como: entrevistas estructuradas, arqueo bibliográfico para seleccionar documentos relacionados con el tema, fichaje, revisión de documentación electrónica, revisión de documentos institucionales, para luego realizar un análisis de las lecturas y un resumen de los aspectos vinculados con la investigación. Todo el conjunto de información recopilada y clasificada permitió diseñar el modelo de cuadro de mando integral propuesto tomando en cuenta que actualmente están dadas las condiciones en la Alcaldía para su implementación. Se espera dejar a disposición de esta Institución del gobierno local un diagnóstico de su situación actual, con el seguimiento esquemático y regular de su gestión en tiempo real, con el planteamiento de soluciones a los problemas que se pudiesen encontrar o al menos guiarlos por la vía de una toma de decisiones acertada y adecuada y a la detección de oportunidades de mejora.

En conclusión Conocer a la Organización de arriba abajo de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no comprendemos de donde surgen esos

---

<sup>6</sup> SALCEDO, Luis. Sistema de control de gestión para la Alcaldía del Municipio Autónomo Caroní, basado en el modelo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) (Doctoral dissertation, Venezuela, s.f. [Tesis de Magíster no publicada], Universidad Nacional Experimental de Guayana.

resultados, si no sabemos porque razón tenemos los resultados que tenemos o lo que es peor, porque no lo obtenemos.

Hoy en día para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se requieren entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la Organización.

Continuar gerenciando una Organización o Empresa prestando atención solo a los indicadores financieros, como afirma el Prof. Mario Vogel “hoy es un suicidio”, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan por ejemplo: el clima laboral de la Organización, ni la satisfacción de sus Clientes, ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios. Los indicadores financieros ya no son suficientes para medir si se están logrando o no, ventajas competitivas, las que hoy provienen de:

- a) Crear valor para los Clientes
- b) Crear valor del capital Intelectual
- c) Calidad de Servicio
- d) Calidad de procesos
- e) Tecnología
- f) Innovación

De los resultados obtenidos en esta investigación, acerca del diseño de un sistema de control de gestión, basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral, se concluye principalmente como se ha señalado con anterioridad, que en la Alcaldía de Caroní están dadas las condiciones para aplicar el modelo sugerido, favorecidos porque:

- No hay implementado formalmente un Sistema de Control de Gestión eficiente que permita evaluar globalmente de manera confiable y en tiempo real los resultados de la gestión del Gobierno Municipal.
- Aprovechando la alta disposición que hay para el cambio, con el fin de incorporar herramientas gerenciales que son el “estado del arte”, se facilitaría la legitimización del modelo por parte del personal.
- Aprovechando todo el sistema actual de control que se lleva en la Alcaldía, a nivel de información, datos y sistemas automatizados a objeto de incorporarlo como elemento complementario al nuevo modelo (previo a ello debe ser revisado, depurado y consolidarlo con la visión y misión, bajo el enfoque de las cuatro perspectivas del Tablero de Comando), se podría incorporar como plataforma básica de trabajo para el Cuadro de Mando Integral sugerido.

**1.5.1.5 Propuesta de un sistema de control y evaluación para la ejecución del plan de acción de la secretaría distrital de ambiente<sup>7</sup>.** El presente artículo presenta una propuesta de un sistema de control al plan de acción de una entidad estatal, en este caso la SDA (Secretaría Distrital de Ambiente), el cual se constituye en una herramienta de evaluación de la gestión, a través del uso de tablero de control aplicado a las funciones de la entidad y al plan de acción del año 2008.

A lo anterior se concluye:

- Con la información extraída los planes de acción, se identificaron las principales actividades a desarrollar con las metas e indicadores de gestión, que permiten evaluar los logros alcanzados con el fin de no cometer los mismos errores en la programación, esto en razón a que es tradicional que los planes al inicio de su ejecución presentan pocos logros, los pronósticos futuros dejan de ser creíbles y son considerados riesgos mayores, al trasladarlos en fechas posteriores en un nuevo plan.
- La generación de la cultura de la evaluación y de la autoevaluación no deberá nacer del cumplimiento al dictamen de una norma o para justificar la permanencia de un proceso o actividad al interior de la entidad, sino que será la manera objetiva con la que las entidades muestren que cumplen con la misión encomendada. La evaluación de la gestión de la SDA permite evidenciar los principales logros y avances del proceso de planeación al interior de la entidad. De la misma forma se identifican las metas no cumplidas y los efectos del incumplimiento de las mismas y cómo afecta la gestión ambiental de Bogotá.
- La construcción del tablero como herramienta permite conectar la planeación con el presupuesto y clasificar el presupuesto de acuerdo a los programas plasmados en el plan de desarrollo y permite hacer una lectura del cumplimiento de metas físicas así como de la ejecución financiera, adicionalmente, esta herramienta se ha encaminado a generar información sobre eficiencia para la toma de decisiones bajo criterios de efectividad.
- Es importante reconocer que la evaluación hace parte de la retroalimentación en el proceso de planeación, que no es suficiente con hacer la medición de las metas propuestas sino es necesario analizar si los resultados alcanzados, reflejan el cumplimiento de los objetivos trazados, en el tiempo y con la

---

<sup>7</sup> ARÉVALO, María. Propuesta de un sistema de control y evaluación para la ejecución del plan de acción de la secretaría distrital de ambiente. En: Revista gestión integral en ingeniería neogranadina [En línea]. 2010, volumen 1, no. 1 [Fecha de consulta: 13 Agosto 2016]. Disponible en: <<http://www.umng.edu.co/web/ingenieria-neogranadina/revista-volumen-2-n-1>>.

asignación de recursos efectiva y consecuente con las actividades desarrolladas.

### **1.5.2 sistemas de información para el control de la gestión disponibles en el mercado:**

**1.5.2.1 Software Balanced Scorecard ITS - BSC<sup>8</sup>.** Es un software que facilita la administración del proceso de planeación estratégica, proceso que puede estar soportado en la metodología del Balanced Scorecard o por cualquier otra metodología de planeación. El Balanced Scorecard – BSC es un modelo no únicamente de medición si no gerencial ya que permite trasladar la visión y las estrategias en objetivos tangibles y medibles; por otro lado, es una herramienta que clarifica la estrategia y sirve para comunicarla.

Beneficios:

- Disminuir el tiempo para acceder y revisar la información estratégica.
- Facilitar la colaboración y el aprendizaje estratégico.
- Administrar el conocimiento organizacional.
- Comunicar la estrategia mediante la asignación de responsabilidades de gestión, asegurando que la estrategia es responsabilidad de todos.
- Fomentar el trabajo en equipo en pro del logro de los objetivos del negocio.
- Facilitar y alinear el proceso de evaluación del desempeño.
- Fortalecer y soportar la articulación estratégica, operacional y táctica (Presupuesto).
- Consolidar datos de diversas fuentes por medio de indicadores de gestión, contando con una fuente única de “verdad”.
- Automatizar reportes propios de la metodología del BalancedScorecard (BSC) en vez de emplear herramientas tipo ofimática (Eliminar tareas manuales y repetitivas).
- Soportar el proceso de toma de decisiones apoyadas en hechos y datos – Mídalo e inmediatamente mejora.
- Apoyar la gerencia por excepción y aumentar el ROM – Return Over Management.
- Soportar el seguimiento de la estrategia mediante indicadores de gestión
- .Hacer de la planeación estratégica un proceso, como cualquier proceso de negocio o administrativo que está soportado por el ciclo PHVA.
- Asegurar que sean tomadas acciones de mejora como resultado del seguimiento a la estrategia.

---

<sup>8</sup> ITS SOLUCIONES. Software Balanced Scorecard BSC – ITS BSC. [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: <http://www.its-solutions.net/its-bsc-balanced-scorecard/>

- Ajustar la estrategia con base en los resultados del seguimiento y las validaciones estratégica.
- Facilitar la articulación de la estrategia entre empresas, unidades de negocio y departamentos, entre otros

Componentes:

Módulo balanced scorecard (bsc) – planeación.

- Definir el plan estratégico o cualquier tipo de plan por medio de la creación de objetivos y la asociación de sus respectivos indicadores, que pueden ser de resultado (estratégicos – impacto) y control (guías- inductores-drivers).
- Crear mapas de causalidad entre los objetivos y la articulación entre objetivos estratégicos y tácticos (mapa estratégico). Incluye la creación de las perspectivas del BSC.
- Crear mapas de causalidad entre los objetivos y la articulación entre objetivos estratégicos y tácticos.
- Facilitar el desglose de la estrategia a nivel de unidades de negocio, áreas de apoyo, equipos de trabajo y personas.
- Evaluar los objetivos e indicadores con la periodicidad definida por la institución por parte del usuario responsable.
- Asignar responsabilidades (usuarios y grupos de trabajo) para el logro de los indicadores de gestión y de los objetivos estratégicos.
- Presentar las responsabilidades del usuario en el modelo de gestión (cuadro de mando personal) al ingresar al software.
- Generar alertas a través del sistema interno de correo electrónico para informar a los diferentes responsables cuando un evento importante sucede.
- Generar modelos de gestión rápidamente a través de funcionalidades que facilitan la creación de indicadores.

Módulo de indicadores:

- Definir indicadores simples (un dato puntual), o formulados con base en otros indicadores.
- Definir distintos patrones de indicadores (sesgado a la izquierda o a la derecha o centrado en un valor específico).
- Realizar presentaciones estándares que se actualizan automáticamente según su periodicidad.
- Generación de árboles de Dupont, permitiendo la navegación sobre la información.
- Navegar por las diferentes vistas de un indicador en el árbol de Dupont, por ejemplo: ventas totales por producto, por tipo de cliente, por región geográfica, por vendedor, entre otros.

- Asignar metas directamente en función de otros indicadores o automáticamente, por ejemplo, al definir metas de ventas por productos queda definida automáticamente la meta de las ventas totales.
- Parametrizar el rango crítico para cada tipo de indicador, de tal manera que cuando el dato del indicador ingrese en ese rango, el sistema envía una alerta al responsable para que genere acciones correctivas o preventivas (integración con el módulo de mejora).
- Importar y exportar datos a otros sistemas. La importación de datos requiere procesos de consultoría de nuestro equipo de tecnologías de la información con los correspondientes pares de nuestros clientes.

Módulo de gerencia de proyectos:

- Crear programas y proyectos
- Asociar a cada objetivo las iniciativas o proyectos definidos para su logro.
- Soportar la gerencia de proyectos bajo principios del *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK
- Hacer seguimiento a los mismos empleado ayudas gráficas como el Gantt, entre otros.
- Asociar procesos de contratación.
- Administrar los riesgos
- Administrar información tanto cuantitativa como cualitativa, como es el caso de soportar la retroalimentación permanente sobre la ejecución de la estrategia.
- Cambiar los principales títulos para que se ajusten al lenguaje de la organización.
- Soportar las evaluaciones para el desempeño

**1.5.2.2 Software QuickScore BSC<sup>9</sup>.** Es una herramienta fácil de usar, de automatización de cuadro de mando integral basada en web que permite a una organización para ver rápidamente sus resultados; ayuda a las personas a tomar mejores decisiones ya que ofrece un acceso rápido a los datos de rendimiento real. El costo del software depende del tamaño de la organización, siendo 30 dólares al mes el costo más inferior; está disponible únicamente en idioma inglés.

**1.5.2.3 Balanced scorecard Sixtina consulting group<sup>10</sup>.** Provee un marco a una organización para que pase de decidir realizar su estrategia a efectivamente realizarla. Describe la estrategia, separando cada una de las partes que la

---

<sup>9</sup> BALANCED SCORECARD INSTITUTE. QuickScore BSC software. . [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: <http://www.balancedscorecard.org/Software/QuickScore-BSC-Software>

<sup>10</sup> SIXTINA CONSULTING GROUP. Balanced scorecard. . [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: <http://www.sixtinagroup.com/soluciones/balanced-scorecard/>

componen a través de los objetivos y las medidas elegidos en cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Es creado a través de un entendimiento común y de la traducción de la estrategia de la organización en objetivos, medidas, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas del Scorecard. El costo de esta herramienta es aproximadamente de 200 millones de pesos

**1.5.3 Herramientas con las que cuentan las alcaldías para realizar control de la gestión del plan de desarrollo municipal.** La Ley 152 de 1994 en su Artículo 43 establece los alcaldes deben presentar un informe anual de la ejecución de los planes al Concejo o a la autoridad administrativa que hiciere sus veces en los otros tipos de entidades territoriales que llegaren a crearse. Para facilitar la realización de tal informe, se han desarrollado diferentes documentos, tal es el caso del elaborado en el 2004 por el departamento nacional de planeación en el que afirmaba que:

Era necesario diseñar sistemas de captura y manejo de la información que permitan articular los instrumentos de gestión con que cuenta la administración pública en sus distintas etapas, garantizando la oportunidad, coherencia y consistencia de dicha información, que estos sistemas deberían caracterizarse por: su sencillez, su fácil manejo, su flexibilidad, su diseño gerencial para la toma de decisiones y la presentación de informes.

El diseño del sistema de seguimiento y evaluación que adopten las administraciones territoriales, debe obedecer a las particularidades de cada Plan de Desarrollo. De esta manera, el esquema de monitoreo y evaluación debe orientarse por la forma en que se expresen los objetivos y metas a alcanzar con la ejecución del Plan. En este documento se publicaron además tres anexos con herramientas para la facilitar la evaluación y seguimiento al plan de desarrollo



[illegible]

Fuente: Departamento nacional de planeación año 2012

[illegible]

Fuente: Departamento nacional de planeación año 2012

**Tabla 3. Formato seguimiento programas y subprogramas del plan de desarrollo**

[illegible]

Fuente: Departamento nacional de planeación año 2012

Sin embargo, estas herramientas no son integrales, tienden a seccionar los resultados y se consignan en ellos información de un largo periodo de tiempo (un año o tres meses en el mejor de los casos); limitándole al alcalde el contar con información objetiva que le permita tomar decisiones asertivas.

#### 1.5.4 Marco teórico:

**1.5.4.1 Gestión estratégica.** Para Ivancevich<sup>11</sup> y otros, puede concebirse como proceso y disciplina. Como proceso comprende determinadas actividades laborales que los gestores (individuos que guían, dirigen o supervisan) deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Clasificar la gestión como una disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Por lo tanto, una de las principales tareas del proceso de gestión es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Este proceso de gestión presenta varias características estratégicas, administrativas, tecnológicas y operativas.

<sup>11</sup> IVANCEVICH, J. et al. Gestión: Calidad y Competitividad. España: Editorial Irwin, 2000.

Para Sallenave<sup>12</sup> la gestión estratégica requiere la generación de planificación, acción y control de acciones que permiten a la organización sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitiva a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales.

**1.5.4.2 Diferencia entre gerencia estratégica y gestión estratégica.** “La gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo”<sup>13</sup>.

**1.5.4.3 Control de la gestión.** Es un proceso que forma parte importante de la gestión estratégica y puede tomarse como una evolución de la definición clásica de control, cuyo objetivo era lograr que las actividades se cumplieran controlando además el presupuesto, esta labor era realizada por grupos especializados, evidenciándose una separación entre los que producen y los que administran y controlan.

El control desde una nueva perspectiva (control de la gestión) es concebido como un medio para la coordinación e integración de los diferentes subsistemas de la organización y entre el ambiente interno de ésta, como en el externo. El control de la gestión centra su atención en los objetivos organizacionales pero no se limita únicamente a garantizar que los objetivos se cumplan, sino que analiza si los objetivos son coherentes en todo momento con una realidad cambiante; además según lo expuesto por Lorino<sup>14</sup> este proceso debe también estar basado tanto en mecanismos de control formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) como en mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación); ya que para este autor el control de gestión estratégica se encarga de mantener a la organización sobre el camino de la eficacia, al recopilar e interpretar información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones sobre los mismos; además de contribuir a fomentar la eficiencia mediante el control de los recursos y presupuestos destinados para alcanzarlos y mantener una vigilancia constante a las oportunidades y amenazas que se manifiesten en el entorno.

---

<sup>12</sup> SALLENAVE, Jean. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 2007.

<sup>13</sup> BETANCOURT, José Ramos. Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Bogotá: Porlamar, 2002, p. 105.

<sup>14</sup> LORINO, P. El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades. Bogotá: Alfaomega y Marcombo S.A., 2000.

Serna<sup>15</sup> afirma que el control de gestión es una manera de gerenciar, planificar, controlar, dirigir, ejecutar y administrar una organización a través del logro de sus metas y objetivos organizacionales, los cuales representan diversas técnicas, métodos o procedimientos de gerencia, desarrollados con el fin de lograr que las organizaciones alcancen sus propósitos, a través del proceso de evaluación, análisis de actividades y resultados, especialmente concebidos para generar la información que simplifica y favorece la función de la directiva de la organización.

**1.5.4.4 Fases del control de la gestión.** De acuerdo con lo expresado por Amat<sup>16</sup> se establecen cuatro fases del control de gestión:

- Primera fase: fijar los criterios de control que permiten controlar la ejecución de las actividades, para lo cual se deben tomar en consideración a la organización, la dirección, el área financiera, la tecnológica, los factores económicos y políticos, entre otros.
- Segunda fase: establecer el sistema de medición, con la finalidad de obtener la información requerida sobre los resultados para evaluar y tomar decisiones adecuadas.
- Tercera fase: diseño de evaluación de resultados. Consiste en la comparación de los resultados con los criterios de gestión previamente establecidos para determinar si se ha logrado lo planificado o no, en pocas palabras, si la gestión ha tenido éxito o no.
- Cuarta fase: se define el conjunto de acciones preventivas o correctivas que requiere la organización en su sistema de control de gestión, en función de las decisiones tomadas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

**1.5.4.5 Indicadores de control de gestión.** De acuerdo a Sanín<sup>17</sup> el control de gestión debe verificar el cumplimiento de los parámetros y metas estipuladas en relación con los procesos, sus salidas (servicios) y los insumos requeridos. La forma como cada organización define sus indicadores depende de las categorías propias de cada institución, apreciaciones personales de los gerentes y asesores sobre la importancia de medir una u otra variable. El mismo autor plantea dos categorías de indicadores como primera aproximación conceptual:

- a) Los de cumplimiento de las programaciones orientadas a la eficacia, diseñadas en función a los requerimientos de cada organización, siendo estos:
- Calidad: satisfacción de las expectativas de los usuarios

---

<sup>15</sup> SERNA, H. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram Editores, 1996.

<sup>16</sup> AMAT, Óp. Cit., p.3.

<sup>17</sup> SANÍN, N. Control de gestión y evaluación de los resultados en la gerencia pública. Bogotá: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica, 1999.

- Cobertura: volumen y jurisdicción de la producción
  - Oportunidad: entrega de las fechas previstas
- b) Los de eficiencia propiamente dicha, que tienen que ver con el rendimiento de los recursos asignados y con la maximización de los productos en relación con los insumos.

**1.5.4.6 Sistemas de información para el control de la gestión.** Para comprender este concepto es necesario (una vez descrito con anterioridad lo que significa control de la gestión) el entender lo que es un sistema de información, al respecto Peña<sup>18</sup> dice que es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones.

Los sistemas de información realizan 4 actividades básicas:

- Entrada de información: Proceso de captura los datos que se requiere para procesar la información.
- Almacenamiento de información: consiste en guardar la información recolectada de la manera más adecuada para los fines de la organización
- Procesamiento de información: convierte esa entrada de datos en una forma más significativa.
- Salida de información: transfiere la información procesada a la gente o a las actividades que se utilizará

Existen diferentes grupos de sistemas de información, uno de éstos son los sistemas de información gerenciales que Laudon<sup>19</sup> los definen como “un conjunto de componentes interrelacionados que colaboran para reunir, procesar, almacenar, y distribuir información que apoya la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización”; dentro de este grupo se ubica el subgrupo de sistemas de información para el control de la gestión

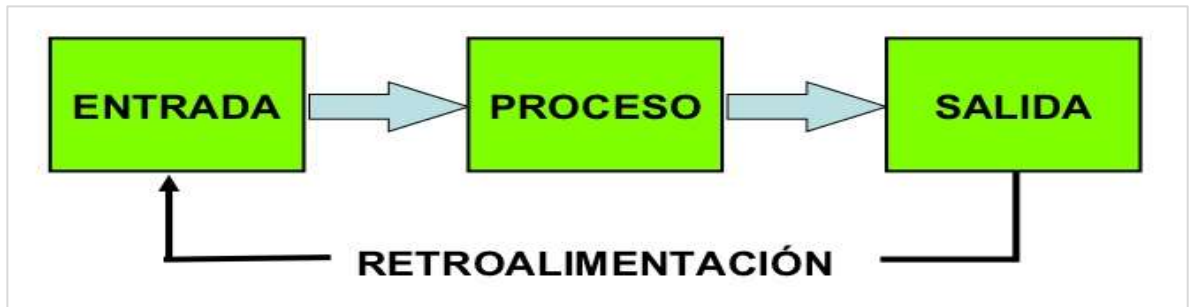
Por lo tanto se puede aseverar que los sistemas de control de gestión son sistemas integrados y coherentes de información que están diseñados para ayudar a los distintos niveles de decisión de la organización a coordinar las acciones para alcanzar los objetivos propuestos; centrándose no solo en el aspecto financiero, sino también en otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor de los bienes o servicios.

---

<sup>18</sup> PEÑA, Alejandro. Ingeniería de software: Una guía para crear sistemas de información. México: Instituto Politécnico Nacional, 2006.

<sup>19</sup> LAUDON, Kenneth. Sistemas de Información Gerencial: Organización y Tecnología de la Empresa Conectada en Red. México: Editorial Prentice Hall, 2002.

**Grafico 1. Proceso de un sistema de información**



Fuente. Elaboración Propia

**1.5.4.7 Etapas de desarrollo de los sistemas de información.** Peña<sup>20</sup> afirma que la construcción de un sistema de información implica la conjugación de esfuerzos, conocimientos, experiencias, recursos y tiempo muy valiosos; por lo que es necesario contar con un adecuado rumbo de acción que garantice el éxito del proyecto, empleado al máximo los elementos disponibles. Por esta razón es conveniente apoyarse en una metodología que establezca las etapas con objetivos, actividades y técnicas necesarias en la creación de un sistema. El mismo autor plantea que existen 5 etapas para el desarrollo de un sistema de información:

- **Análisis:** define los requerimientos de información y la forma más adecuada de atenderlos.
- **Diseño:** describe la estructura, funciones e interrelaciones de los componentes del sistema.
- **Programación:** elabora los elementos del sistema (programas, archivos, reportes, etc.).
- **Implantación:** prueba e instala el sistema construido. **Operación:** hace uso del sistema.
- **Mantenimiento:** modifica el sistema en función a los nuevos requerimientos que se van presentando.

**1.5.4.8 El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced scorecard (BSC) como un sistema de control de gestión estratégica.** Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. Es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años, surgió en los años 90s, después de un estudio realizado por Robert Kaplan y David Norton, quienes combinaron instrumentos de control de gestión que existían en la época, como lo eran: el control estadístico de

---

<sup>20</sup> PEÑA, Óp. Cit., p. 20.

procesos, el control estadístico de costos, el control estadístico de la calidad, los indicadores tradicionales de costos, la contabilidad, entre otros; para desarrollar una herramienta que tradujese la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI o BSC permite expresar la estrategia del negocio en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas básicas:

a) La perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores utilizados en la medición de esta perspectiva ocupan métricas financieras que miden los resultados obtenidos buscando resumir las consecuencias económicas de las acciones realizadas.

b) La perspectiva de los clientes: Se define la propuesta de valor hacia los clientes, y posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos. Los indicadores de esta perspectiva buscan evaluar la habilidad de la unidad de negocio para mantener y aumentar la base de clientes satisfechos y leales, en los segmentos de mercado seleccionados

c) La perspectiva de los procesos de negocio internos: Identifica los pocos procesos claves y atributos de éstos que se espera tengan el mayor impacto en la organización.

d) La perspectiva del aprendizaje o de la formación y el crecimiento: Esta perspectiva pretende dar cuenta de la base o infraestructura organizacional requerida, identificando los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Estos activos intangibles se consideran dentro de tres grandes grupos:

- El capital humano que corresponde a los conocimientos necesarios para impulsar los resultados estratégicos
- El capital de información que corresponde a los Sistemas de Información, Herramientas y Gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia
- El capital organizacional que corresponde a los cambios culturales necesarios para la gestión de la estrategia

Kaplan y Norton<sup>21</sup> en su libro “The balance score card: traslating strategy into action” afirman que el CMI sirve para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

---

<sup>21</sup> KAPLAN Robert y NORTON, David. The balance score card: traslating strategy into action. USA: Harvard Business School Press, 1996.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

**1.5.4.9 El cuadro del mando integral en el sector público.** Existen diferentes opiniones acerca de la posibilidad o no de utilizar el CMI en el sector público. Según Bastidas y Feliu<sup>22</sup>, si es factible trasladar los conceptos del CMI al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente. Al respecto, Mora y Vivas<sup>23</sup> argumentan que se necesita no sólo realizarle adaptaciones para adecuarlo a las peculiaridades de este ambiente organizacional, sino además disponer de herramientas innovadoras propias.

**1.5.4.10 La gestión pública.** Según el DNP<sup>24</sup> es un proceso dinámico, integral, sistemático y participativo que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática; articula estratégicamente las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.

La gestión pública es la razón de ser del Poder Ejecutivo y no es otra cosa que la gestión de los asuntos de interés público que los ciudadanos reconocen como propios.

Ésta debe garantizar ante todo la gobernabilidad de la sociedad, lo que implica que buena parte de las aspiraciones que cohesionan a sus miembros, deben ser alcanzadas, o en caso contrario, generar la confianza y aceptación relacionadas con las razones que explican su no cumplimiento.

---

<sup>22</sup> BASTIDAS, Eunice y FELIU, VINCENTE R. Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Bogotá: Compedium, 2003.

<sup>23</sup> MORA CORAL, A. y VIVAS URIETA, C. Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral. Madrid: AECA, 2001.

<sup>24</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal Plan Indicativo, Plan Operativo Anual de Inversiones y Plan de acción. Bogotá: s.n., 2004.



**1.5.4.11 Los planes de desarrollo territorial.** “Los planes de desarrollo de las entidades territoriales son la carta de navegación y el principal instrumento de planeación para su desarrollo integral.

Son un instrumento político y técnico, construido de forma democrática y pluralista, donde se concretan las decisiones, acciones, medios y recursos para promover el bienestar integral de la población, garantizar los derechos humanos, y fortalecer la democracia participativa, por lo tanto, son el más importante instrumento de planeación y de gestión pública para lograr los fines esenciales del Estado establecidos en la Constitución Política de 1991”<sup>25</sup> . Los planes de desarrollo de las entidades territoriales están conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo.

**1.5.4.12 Diseño y desarrollo sistemas de información.**<sup>26</sup> Se lo define como el proceso de aplicar ciertas técnicas y principios con el propósito de definir un dispositivo, un proceso o un Sistema, con suficientes detalles como para permitir su interpretación y realización física. La etapa del Diseño del Software encierra cuatro etapas:

1. Transforma el modelo de dominio de la información, creado durante el análisis, en las estructuras de datos necesarios para implementar el Software.
2. El diseño de los datos.- Define la relación entre cada uno de los elementos estructurales del programa.
3. El Diseño Arquitectónico.- Describe como se comunica el Software consigo mismo, con los sistemas que operan junto con él y con los operadores y usuarios que lo emplean.
4. El Diseño de la Interfaz.

El Diseño del software transforma elementos estructurales de la arquitectura del programa. La importancia del Diseño del Software se puede definir en una sola palabra Calidad, dentro del diseño es donde se fomenta la calidad del Proyecto. El Diseño es la única manera de materializar con precisión los requerimientos del cliente.

El proceso de Diseño es un conjunto de pasos repetitivos que permiten al diseñador describir todos los aspectos del Sistema a construir. A lo largo del

---

<sup>25</sup> GUÍAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL No. 4. Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: El plan de desarrollo 2012-2015. Bogotá: s.n., s.f. ISSN 2248-6259

<sup>26</sup> SISTEMAS DE INFORMACION. Diseño y Desarrollo del Software. . [en línea] [Consulta: 25 de Octubre de 2017] Disponible en internet: <https://blogereducativo.wordpress.com/disen-y-desarrollo-del-software/>

diseño se evalúa la calidad del desarrollo del proyecto con un conjunto de revisiones técnicas:

- El diseño debe implementar todos los requisitos explícitos contenidos en el modelo de análisis y debe acumular todos los requisitos implícitos que desea el cliente. Debe ser una guía que puedan leer y entender los que construyan el código y los que prueban y mantienen el Software.
- El Diseño debe proporcionar una completa idea de lo que es el Software, enfocando los dominios de datos, funcional y comportamiento desde el punto de vista de la Implementación. Para evaluar la calidad de una presentación del diseño, se deben establecer criterios técnicos para un buen diseño como son:
- Un diseño debe presentar una organización jerárquica que haga un uso inteligente del control entre los componentes del software.
- El diseño debe ser modular, es decir, se debe hacer una partición lógica del Software en elementos que realicen funciones y subsunciones específicas.
- Un diseño debe contener abstracciones de datos y procedimientos.
- Debe producir módulos que presenten características de funcionamiento independiente.
- Debe conducir a interfaces que reduzcan la complejidad de las conexiones entre los módulos y el entorno exterior.
- Debe producir un diseño usando un método que pudiera repetirse según la información obtenida durante el análisis de requisitos de Software.

Estos criterios no se consiguen por casualidad. El proceso de Diseño del Software exige buena calidad a través de la aplicación de principios fundamentales de Diseño, Metodología sistemática y una revisión exhaustiva. Cuando se va a diseñar un Sistema de Computadoras se debe tener presente que el proceso de un diseño incluye, concebir y planear algo en la mente, así como hacer un dibujo o modelo o croquis.

Diseño de la Salida.- En este caso salida se refiere a los resultados e informaciones generadas por el Sistema, Para la mayoría de los usuarios la salida es la única razón para el desarrollo de un Sistema y la base de evaluación de su utilidad. Sin embargo cuando se realiza un sistema, como analistas deben realizar lo siguiente:

- Determine qué información presentar. Decidir si la información será presentada en forma visual, verbal o impresora y seleccionar el medio de salida.
- Disponga la presentación de la información en un formato aceptable.
- Decida cómo distribuir la salida entre los posibles destinatarios.

Diseño de Archivos.- Incluye decisiones con respecto a la naturaleza y contenido del propio archivo, como si se fuera a emplear para guardar detalles de las transacciones, datos históricos, o información de referencia. Entre las decisiones que se toman durante el diseño de archivos, se encuentran las siguientes:

- Los datos que deben incluirse en el formato de registros contenidos en el archivo.
- La longitud de cada registro, con base en las características de los datos que contenga.
- La secuencia a disposición de los registros dentro del archivo (La estructura de almacenamiento que puede ser secuencial, indexada o relativa).

No todos los sistemas requieren del diseño de todos los archivos, ya que la mayoría de ellos pueden utilizar los del viejo Sistema y solo tenga que enlazarse el nuevo Sistema al Archivo maestro donde se encuentran los registros.

Diseño de Interacciones con la Base de Datos.- La mayoría de los sistemas de información ya sean implantado en sistemas de cómputos grandes o pequeños, utilizan una base de datos que pueden abarcar varias aplicaciones, por esta razón estos sistemas utilizan u administrador de base de datos, en este caso el diseñador no construye la base de datos sino que consulta a su administrador para ponerse de acuerdo en el uso de esta en el sistema.

#### **1.5.5 Marco legal:**

- Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo: Establece los procedimientos para elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo conforme a las prioridades de los grupos sociales que conforman la entidad territorial y el programa de gobierno.
- Ley 1098 de 2006: El artículo 204, establece que el gobernador y el alcalde, en los primeros cuatro meses de su mandato deben elaborar un diagnóstico sobre los temas de infancia, niñez y adolescencia teniendo en cuenta el ciclo de vida, el enfoque de garantía y establecimiento de derechos, con el fin de establecer los problemas prioritarios y las estrategias a corto, mediano y largo plazo que se implementarán en el plan de desarrollo.
- Ley 617 de 2000. El artículo 79, establece que el DNP debe evaluar publicar en medios de amplia circulación nacional los resultados de la gestión territorial.

## 1.6 METODOLOGÍA

**1.6.1 Tipo de investigación.** La presente es una investigación de tipo cuantitativo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Esta investigación se desarrolló en dos fases:

Primera fase: descriptiva.

En esta fase se realizó un diagnóstico en el que se identificó las necesidades y potencialidades en cuanto a sistemas de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019

Segunda fase.

En esta etapa se seleccionarán los componentes que hacen parte del sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 y se realiza su estructuración.

**1.6.2 Fuentes de recolección de información.** Fuentes primarias: son aquellas que obtenemos a través de la interacción con los diferentes Empleados de la alcaldía municipal de Yacuanquer que conforman la planta de personal de la institución tanto en el nivel directivo, asesor, profesional, técnico como asistencial, a través de la aplicación de diferentes instrumentos como la encuesta anexa con la cual se recolecta la información que estos suministran ya que estos actores son los principales conocedores de los procesos y procedimientos que realiza la alcaldía en la administración pública así como la ejecución y seguimiento al plan de desarrollo Yacuanquer con equidad.

Fuentes secundarias: son las fuentes ya existentes emitidas por otras entidades a las que accederemos para tomar y analizar la información que estos poseen para nuestro caso como son documentos emitidos por el departamento nacional de planeación como son los diferentes actos administrativos entre los cuales encontramos acuerdos, decretos, resoluciones, manuales, informes de gestión entre otros, Plan de desarrollo municipal Yacuanquer con equidad 2016-2019 el cual es un documento que el gobierno nacional exige a todos los mandatarios municipales para su proceso de administración el cual debe ser elaborado por una vigencia de 4 años y debe estar articulado con los lineamientos que da el departamento en su plan de desarrollo y los lineamientos que da el plan de desarrollo nacional 2016 – 2019.

### 1.6.3 Marco lógico

**Tabla 4. Marco lógico**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INCONVENIENTE</b>
<b>Caracterizar la gestión estratégica desarrollada por la alcaldía municipal de Yacuanquer</b>	1.Recolección y comprensión de material bibliográfico relacionado con gestión estratégica	Equipo de cómputo, archivo de bibliotecas, internet, talento humano	Número de resúmenes de material bibliográfico  Número de fichas bibliográficas	Información dispersa
	2. Realización de encuestas al personal de la alcaldía	Papelería, equipo de cómputo, talento humano	Porcentaje de cumplimiento de encuestas=Número de encuestas realizadas/ número de encuestas programadas x 100	Poca disposición de tiempo por parte de los funcionarios a encuestar
	3. Sistematización de información	Equipo de cómputo, talento humano	Porcentaje de información sistematizada= información sistematizada/ información programada para sistematizar * 100	
	4. Análisis de información	Equipo de cómputo, talento humano	Número de informes realizados en el tiempo previsto	

Tabla 4. (Continuación).

<b>Identificar factores positivos y negativos para el control de la gestión estratégica del plan de desarrollo municipal</b>	1. Recolección y comprensión de información relacionada con el municipio	Equipo de cómputo, archivo del municipio, libros, revistas internet, talento humano	Número de resúmenes realizados  Número de fichas bibliográficas	Información dispersa
	2. Recolección y comprensión de información relacionada con la alcaldía municipal de Yacuanquer	Equipo de cómputo, documentos emitidos por la institución internet, talento humano	Número de resúmenes realizados  Número de fichas bibliográficas	Información dispersa
	3. Realización de Matriz DOFA	Equipo de cómputo, documentos emitidos por la institución internet, material bibliográfico, talento humano	Número de matrices desarrolladas	Información dispersa
<b>Seleccionar la información de entradas (inputs) para el sistema de información.</b>	1. Recolección y comprensión de material bibliográfico relacionado con sistemas de información	Equipo de cómputo, internet, libros, revistas, talento humano	Número de resúmenes realizados  Número de fichas bibliográficas	Información dispersa
	2. Identificación de los indicadores,	Papelería, talento humano,	Número de indicadores seleccionados	

Tabla 4. (Continuación).

	sectores, programas y subprogramas del plan de desarrollo territorial	equipo de cómputo, plan de desarrollo	Lista de programas y subprogramas	
	3.Elaboración del mapa estratégico del plan de desarrollo	Papelería, talento humano, equipo de cómputo, plan de desarrollo	Número de mapas estratégicos elaborados	
	4.Identificación de las personas encargadas de cargar la información	talento humano, equipo de computo	Número de personas encargas de cargar la información	
<b>Identificar las salidas (outputs) del sistema de información</b>	1. Selección del tipo de información de salida y la manera cómo será presentada.	talento humano, equipo de computo	Número de graficas diseñadas  Número de informes que arroje el sistema	
	2. Definición de qué tipo de personas pueden visualizar la información que arroja el sistema (jefes de dependencia, todos los empleados de la alcaldía o únicamente la alcaldesa)	talento humano, equipo de computo	Número de personas que puedan visualizar la información que arroja el sistema	

Tabla 4. (Continuación).

<b>Estructurar el sistema de información</b>	1. Selección de los requerimientos técnicos del sistema	talento humano, equipo de computo	Lista de chequeo de requerimientos técnicos	
	2. Estructuración de las entradas y salidas del sistema de acuerdo a los requerimientos técnicos seleccionados	talento humano, equipo de computo	Numero de sistemas de información estructurados	

Fuente: Elaboración propia

**1.6.4 Población y muestra.** Población= 39 funcionarios que conforman la planta de personal de la alcaldía municipal de Yacuanquer – Nariño de los cuales 11 pertenecen al nivel directivo, 2 al nivel asesor, 6 al profesional, 9 al técnico y 11 al asistencial.

Estas personas son las directamente responsables del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Muestra = Población



## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER**

Esta institución se encuentra ubicada en la zona urbana del municipio, en la carrera 2ª N0 9-53 y está dirigida por la alcaldesa Jaqueline Mora Castillo, quien fue elegida por voto popular para el periodo 2016-2019

La plataforma organizacional de la alcaldía es reformulada cada que inicia un nuevo periodo de gobierno. Para el periodo 2016-2019 se ha establecido lo siguiente:

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

“Avanzar en la transformación de Yacuanquer sobre bases sólidas y planificadas, promoviendo un sistema municipal de integralidad”.<sup>27</sup>

### **2.2 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA<sup>28</sup>:**

- “Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Elaborar los planes de desarrollo municipal, en concordancia con el plan de desarrollo departamental, los planes de vida de los territorios y resguardos indígenas, incorporando las visiones de las minorías étnicas, de las organizaciones comunales y de los grupos de población vulnerables presentes en su territorio, teniendo en cuenta los criterios e instrumentos definidos por la Unidad de Planificación de Tierras Rurales y Usos Agropecuarios –UPRA–, para el ordenamiento y el uso eficiente del suelo rural, los programas de desarrollo rural con enfoque territorial, y en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo, según la ley orgánica de la materia.
- Promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal. Para lo anterior deben tenerse en cuenta, entre otros: los planes de vida de los pueblos y comunidades indígenas y los planes de desarrollo comunal que tengan los respectivos organismos de acción comunal.
- Elaborar e implementar los planes integrales de seguridad ciudadana, en coordinación con las autoridades locales de policía y promover la convivencia entre sus habitantes.
- Promover la participación comunitaria, la cultura de Derechos Humanos y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. El fomento de la cultura será prioridad de los municipios y los recursos públicos invertidos en actividades

---

<sup>27</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER. Estudio técnico económico y financiero para la reorganización administrativa del municipio de Yacuanquer Nariño. Yacuanquer: s.n., 2016.

<sup>28</sup> Ibíd.

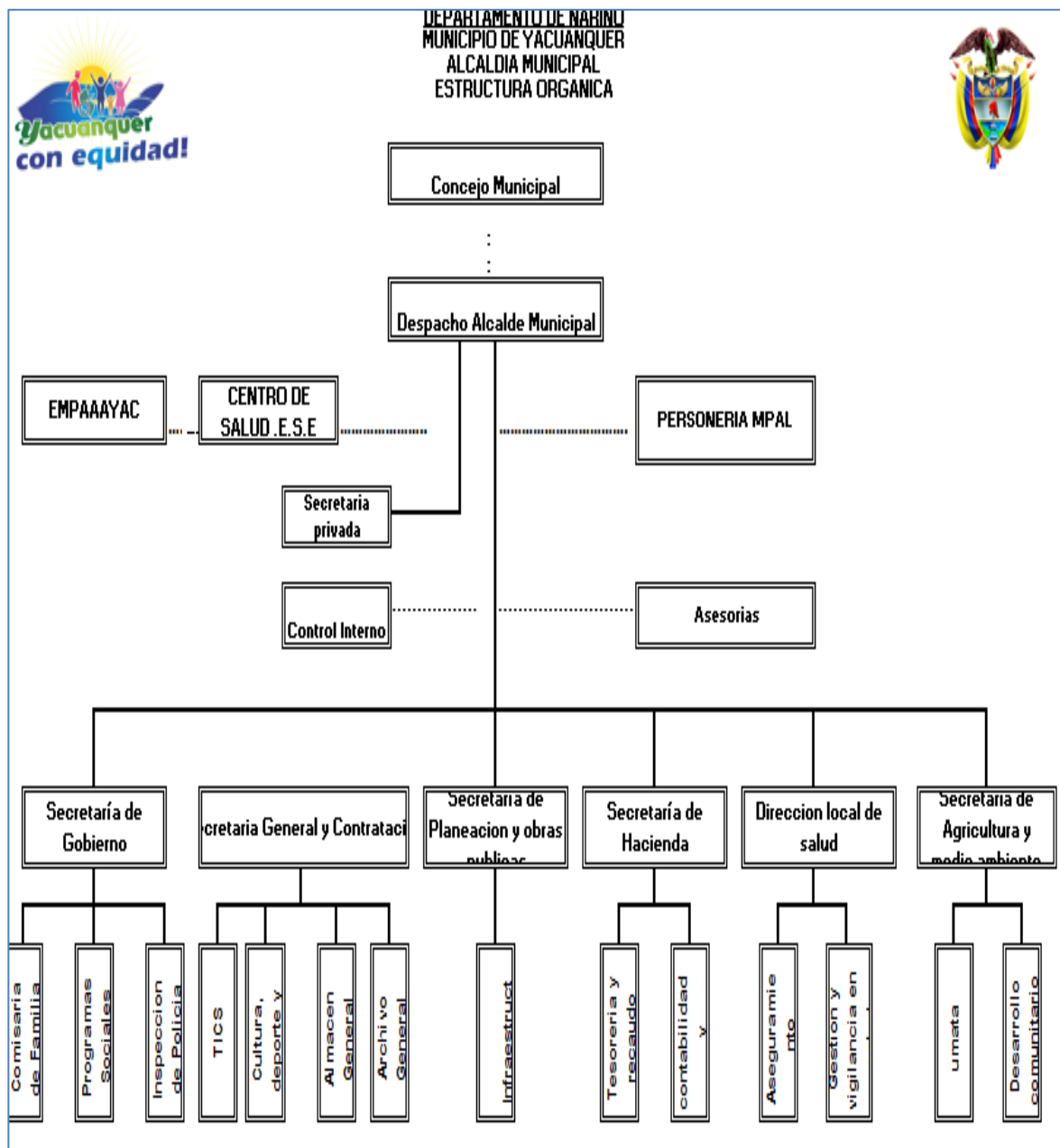
culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social de conformidad con el artículo 1°, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.

- Promover alianzas y sinergias público-privadas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del municipio y de la región, mediante el empleo de los mecanismos de integración dispuestos en la ley.
- Procurar la solución de las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del municipio, en lo que sea de su competencia, con especial énfasis en los niños, las niñas, los adolescentes, las mujeres cabeza de familia, las personas de la tercera edad, las personas en condición de discapacidad y los demás sujetos de especial protección constitucional.
- En asocio con los departamentos y la Nación, contribuir al goce efectivo de los derechos de la población víctima del desplazamiento forzado, teniendo en cuenta los principios de coordinación, concurrencia, complementariedad, subsidiariedad y las normas jurídicas vigentes.
- Formular y adoptar los planes de ordenamiento territorial, reglamentando de manera específica los usos del suelo en las áreas urbanas, de expansión y rurales, de acuerdo con las leyes y teniendo en cuenta los instrumentos definidos por la UPRA para el ordenamiento y el uso eficiente del suelo rural. Optimizar los usos de las tierras disponibles y coordinar los planes sectoriales en armonía con las políticas nacionales y los planes departamentales y metropolitanos. Los Planes de Ordenamiento Territorial serán presentados para revisión ante el Concejo Municipal o Distrital cada 12 años.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente, de conformidad con la Constitución y la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio, fomentando la industria nacional, el comercio y el consumo interno en sus territorios de conformidad con la legislación vigente para estas materias.
- Fomentar y promover el turismo, en coordinación con la Política Nacional.
- Los municipios fronterizos podrán celebrar Convenios con entidades territoriales limítrofes del mismo nivel y de países vecinos para el fomento de la convivencia y seguridad ciudadana, el desarrollo económico y comunitario, la prestación de servicios públicos y la preservación del ambiente.
- Autorizar y aprobar, de acuerdo con la disponibilidad de servicios públicos, programas de desarrollo de Vivienda ejerciendo las funciones de vigilancia necesarias.
- Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y producción limpia en los planes municipales de desarrollo.
- En concordancia con lo establecido en el artículo 355 de la Constitución Política, los municipios y distritos podrán celebrar convenios solidarios con: los cabildos, las autoridades y organizaciones indígenas, los organismos de acción comunal y demás organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio, para el desarrollo conjunto de programas y actividades establecidas por la Ley a los municipios y distritos, acorde con sus planes de desarrollo.

- Elaborar los planes y programas anuales de fortalecimiento, con la correspondiente afectación presupuestal, de los cabildos, autoridades y organizaciones indígenas, organismos de acción comunal, organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio. Lo anterior deberá construirse de manera concertada con esas organizaciones y teniendo en cuenta sus necesidades y los lineamientos de los respectivos planes de desarrollo.
- Celebrar convenios de uso de bienes públicos y/o de usufructo comunitario con los cabildos, autoridades y organizaciones indígenas y con los organismos de acción comunal y otros organismos comunitarios.
- Garantizar la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico a los habitantes de la jurisdicción de acuerdo con la normatividad vigente en materia de servicios públicos domiciliarios.
- Ejecutar el Programas de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del Departamento y la Nación, quienes podrán realizar el acompañamiento técnico, acorde con sus competencias.
- Publicar los informes de rendición de cuentas en la respectiva página web del municipio.
- Las demás que señalen la Constitución y la ley.
- En materia de vías, los municipios tendrán a su cargo la construcción y mantenimiento de vías urbanas y rurales del rango municipal. Continuarán a cargo de la Nación, las vías urbanas que formen parte de las carreteras nacionales, y del Departamento las que sean departamentales.

## 2.3 ORGANIGRAMA

Grafico2. Organigrama



Fuente: Alcaldía municipal de Yacuanquer. Estudio técnico económico y financiero para la reorganización administrativa del municipio de Yacuanquer Nariño. 2016

## 2.4 PLANTA DE PERSONAL LA DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER

**Tabla 5. Planta de personal alcaldía municipal de Yacuanquer – Nariño**

PLANTA DE PERSONAL ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER - NARIÑO				
No	DEPENDENCIA	EMPLEO	NIVEL	FORMA VINCULACIÓN
1	Despacho del Alcalde	Alcalde Municipal	Directivo	Periodo
2	Umata	Jefe de Umata	Directivo	Libre Nombramiento
3	Despacho del Alcalde	Jefe de Programas. E.	Directivo	Libre Nombramiento
4	Secretaria General	Jefe de Cultura y D.C.	Directivo	Libre Nombramiento
5	Director local de Salud	Jefe de Salud Publica	Directivo	Libre Nombramiento
6	Secretaria General	Jefe de Archivo	Directivo	Libre Nombramiento
7	Despacho del Alcalde	Tesorero General	Directivo	Libre Nombramiento
8	Despacho del Alcalde	Secretario Despacho	Directivo	Libre Nombramiento
9	planeación	Secretario de planeación	Directivo	Libre Nombramiento
10	Despacho del Alcalde	Secret. Despacho	Directivo	Libre Nombramiento
11	Despacho del Alcalde	Director local de Salud	Directivo	Libre Nombramiento
12	Despacho del Alcalde	Jefe de control Interno	Asesor	Libre Nombramiento
13	Secretaria General	Oficina asesora. CI Dis	Asesor	Periodo
14	Secretaria gobierno	Comisaria Flia	Profesional	Carrera
15	Secretaria General	Almacenista General	Profesional	Libre Nombramiento
16	Umata	Profesional Univ.	Profesional	Carrera

Tabla 5. (Continuación).

17	Oficina Cultura y Desarrollo C.	Director de Música	Profesional	Provisional
18	Secretaría gobierno	Inspección Policía	Técnico	Provisional
19	Planta global	Técnico operativo	Técnico	Carrera
20	Planta global	Técnico operativo	Técnico	Carrera
21	Tesorería	Técnico operativo	Técnico	Provisional
22	Planta global	Técnico área Salud	Técnico	Carrera
23	Planta global	Técnico administrativo	Técnico	Provisional
24	Cultura	Bibliotecario	Técnico	Provisional
25	Planta global	Aux. Administrativo	Asistencial	Carrera
26	Planta global	Aux. Administrativo	Asistencial	Provisional
27	Planta global	Aux. Administrativo	Técnico	Provisional
28	Dirección Local Salud	Aux área de Salud	Asistencial	Provisional
29	Despacho del Alcalde	Secretaría Despacho	Asistencial	Provisional
30	Planta global	Secretaría	Asistencial	Carrera
31	Planta global	Secretaría	Asistencial	Carrera
32	Planta global	Secretaría	Asistencial	Provisional
33	Planta global	Secretaría	Asistencial	Provisional
34	Planta global	Aux de Servicios Grales	Asistencial	Provisional
35	Planta global	Aux de Servicios Grales	Asistencial	Provisional
36	Planta global	Ayudante	Profesional	Provisional
37	Planta global	Operario	Profesional	Provisional
38	Planta global	Conductor	Técnico	Carrera
39	Planta global	Conductor	Asistencial	Provisional

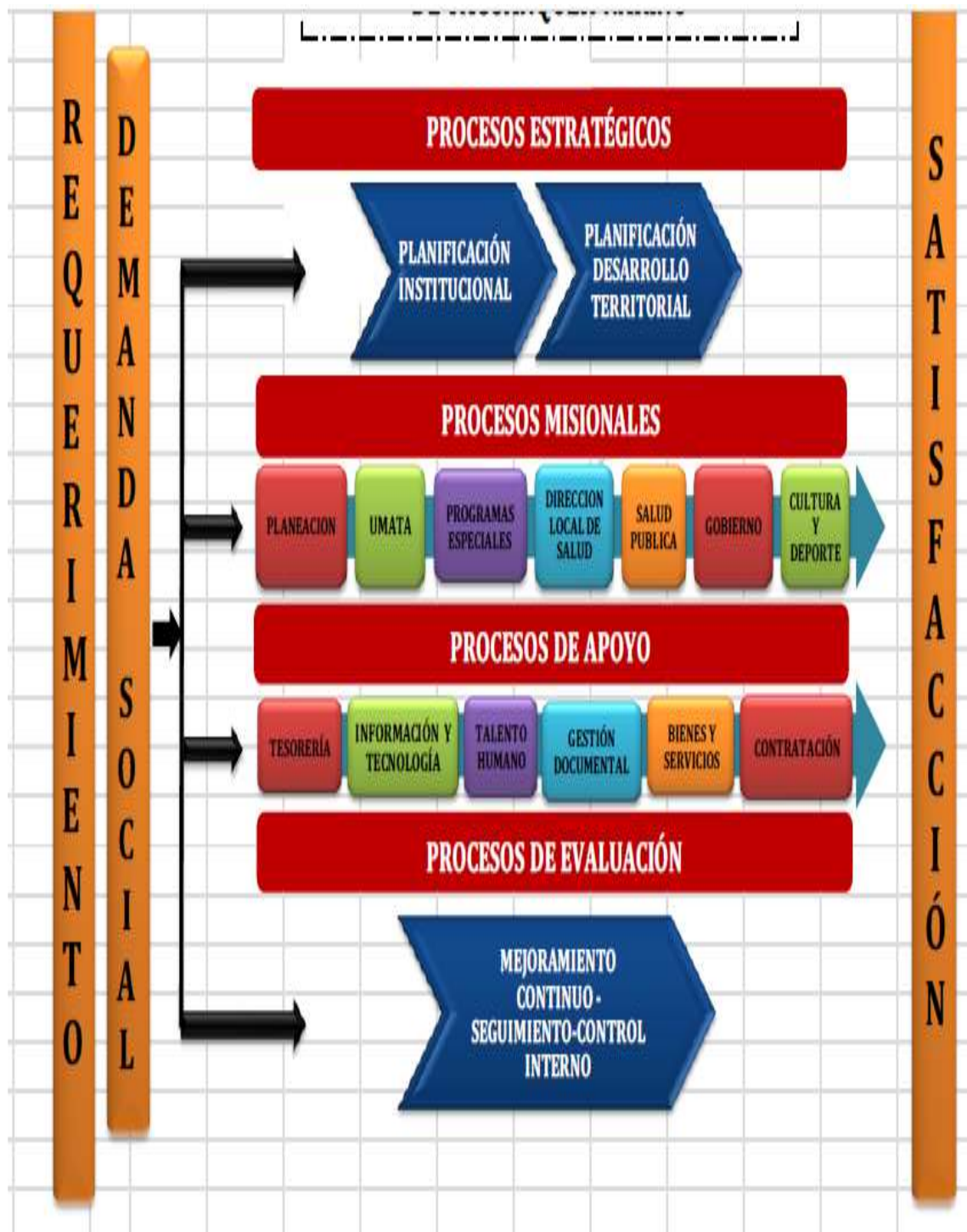
Fuente: secretaría general Alcaldía municipal Yacuanquer año 2016

## **2.5 PROCESOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER**

La Alcaldía Municipal de Yacuanquer a través del Modelo Estándar de Control interno elaborado en el año 2014, tiene identificado y clasificado los procesos de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos:** Incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección.
- **Procesos Misionales:** Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.
- **Procesos de Apoyo:** Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- **Procesos de Evaluación:** Incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

**Grafico 3. Mapa de procesos**



Fuente: MECI Yacuanquer 2014



### 3. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE YACUANQUER

El pueblo conocido en la actualidad como Yacuanquer, en quechua significa “Pueblo de los sepulcros o de los Ídolos”, ha desempeñado un papel importante en la historia de la región, debido a que en la colonia este territorio fue inicialmente visto como apropiado para establecer una ciudad, dadas sus características geográficas y de hecho, fue aquí en donde se estableció inicialmente, en el año de 1537, la ciudad de pasto (hoy en día, capital del departamento) y que posteriormente, en 1541 sería trasladada al Valle de Atriz como lo afirma Rivas<sup>29</sup>.

En el sitio ocurrieron importantes acontecimientos durante las guerras de independencia, como el combate en 1822 entre las fuerzas realistas comandadas por Remigio Bobes y las fuerzas patrióticas dirigidas por los Generales Antonio José de Sucre y Arturo Sanders del Ejército de Bolívar. Los patriotas vencieron haciendo posible la toma de Pasto. Sin embargo, para los Yacuanquereños tiene mayor significado el general venezolano Pedro León Torres, quien llegó a este territorio después de ser herido en la batalla de Bombona, muriendo en la hacienda La Estancia<sup>30</sup>

#### 3.1 LOCALIZACIÓN Y LÍMITES

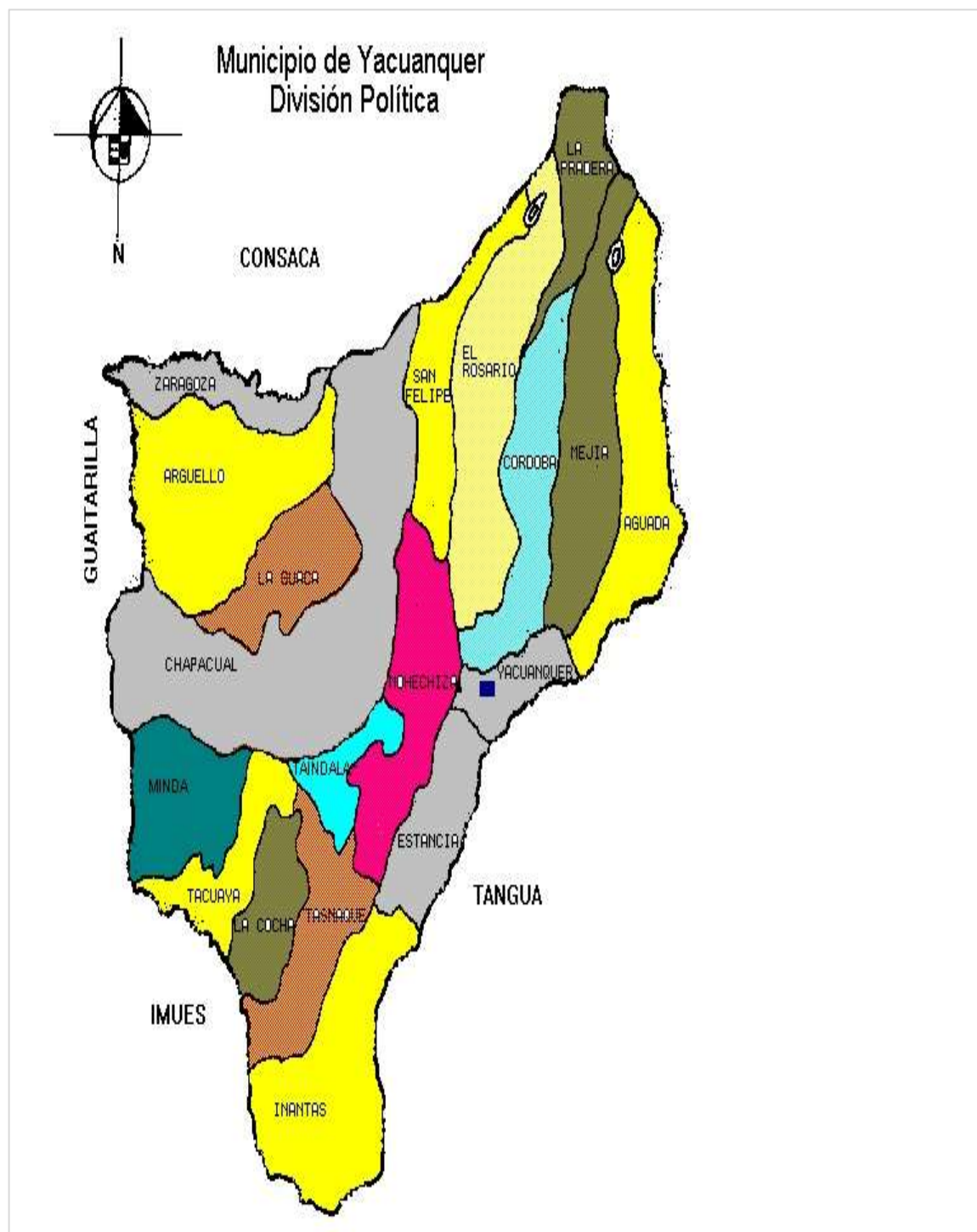
El Municipio de Yacuanquer, se ubica en la región andina y propiamente en el centro sur – oriente del Departamento de Nariño, se asienta en las estribaciones de la cordillera centro – oriental sobre las faldas del costado sur del Volcán Galeras y es parte de la Cuenca del Pacífico Sur. Tiene una extensión territorial de 111km<sup>2</sup> y respecto al meridiano de Greenwich se localiza a 01° 07’ 07” de latitud norte y a 77° 24’ 18” de latitud oeste; su altitud se encuentra sobre los 2.670 m.s.n.m. Sus 21 asentamientos se encuentran ubicados desde los 1.850 hasta los 2.850 m.s.n.m. Dista a 25 kms de la ciudad de San Juan de Pasto, comunicados por la vía Panamericana y también por la vía Circunvalar al Galeras. Limita al norte con el municipio de Consacá, al sur con el municipio de Funes, al occidente con el municipio de Imués y Gúaítarilla y al oriente con el municipio de Tangua.

---

<sup>29</sup> RIVAS, Gloria. Yacuanquer: 450 años de historia americana. Bogotá: Imprenta Departamental, 2009.

<sup>30</sup> PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Yacuanquer con equidad 2016-2019. [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: [www.plandedesarrollomunicipal.gov.co](http://www.plandedesarrollomunicipal.gov.co)

**Grafico 4. Mapa municipio de Yacuanquer**



Fuente: plan de desarrollo Municipal Yacuanquer con Equidad 2016-2019

### 3.2. DEMOGRAFÍA

El municipio de Yacuanquer según las proyecciones realizadas por el DANE, cuenta con una población estimada de 10.968 habitantes, de los cuales 5.514 son mujeres y 5.454 son hombres. Predomina la población joven, puesto que el 59,75% de la población es menor de 29 años, el 12,70% es adulta mayor y el 36,55% tiene edades que oscilan entre 30 y 59 años.

**Tabla 6. Distribución de la población**

Rango Edades	Hombres	Mujeres	TOTAL
0 a 4 Años	465	445	910
5 a 9 Años	463	450	913
10 a 14 Años	470	460	930
15 a 19 Años	522	513	1035
20 a 24 Años	465	453	918
25 a 29 Años	427	433	860
30 a 34 Años	473	492	965
35 a 39 Años	373	404	777
40 a 44 Año	343	363	706
45 a 49 Años	295	313	608
50 a 54 Años	250	257	507
55 a 59 Años	220	226	446
60 a 64 Años	174	181	355
65 a 69 Años	167	168	335
70 a 74 Años	144	140	284
75 a 79 Años	105	105	210
80Años y Más	98	111	209
<b>TOTAL</b>	<b>5.454</b>	<b>5.514</b>	<b>10.968</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>49,73%</b>	<b>50,27%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: DANE año 2005

### 3.3 DIVISIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA

En el municipio de Yacuanquer existen 21 veredas : La Estancia, Inantas Alto, Inantas Bajo, Tasnaque, La Cocha, Tacuaya, Minda, La Cuchilla, Taindala, Chapacual, La Guaca, Arguello Alto, Arguello Bajo, Zaragoza, Mohechiza Bajo, Mohechiza Alto, San Felipe, El Rosario, San José de Córdoba, La Pradera, La Aguada y Mejía

### 3.4 ECONOMÍA

El sector terciario es el de mayor importancia en la economía del sector urbano del municipio, dentro de este se destacan las actividades comerciales de tipo informal como compra y venta de productos, tiendas de víveres y abarrotes,

almacenes de ropa entre otros; el subsector servicios es menos representativos, se destacan los servicios administrativos, financieros y de transporte.

El sector primario es prevalente en la zona rural, se desarrolla a través de una economía campesina, dedicada a la actividad agrícola, pecuaria y minera. El maíz, el frijol arbustivo, el café, la papa y el trigo son los cultivos más destacados, su producción se realiza dentro de un régimen minifundista con muy bajos niveles de tecnología, poca asistencia técnica y dificultades para acceder a recursos de crédito. En el subsector pecuario se destaca la cría de ganado bovino sobre todo con fines de producción lechera, el ganado porcino y especies menores como cuyes y conejos principalmente, así como también la cría de trucha, carpa, tilapia roja y negra. En cuanto a la minería las explotaciones son básicamente de materiales para la construcción como arena, recebo y piedra.

El sector secundario es el sector menos desarrollado de la economía municipal y se realiza a través de microempresas de transformación agroindustrial de leche, café y madera, las cuales presentan bajos niveles tecnológico en los procesos productivos, baja generación de empleo y poca inserción en los mercados regionales.

### **3.5 ASPECTO CULTURAL**

Según el diagnóstico del plan de desarrollo municipal 2012-2015, Yacuanquer cuenta con un gran potencial artístico y cultural, representado en los siguientes:

- Fiestas Patronales en homenaje a la Patrona Santa María Magdalena a celebrarse en el mes de julio, en esta misma fecha se realiza el Encuentro Sur Occidental de bandas.
- De igual forma se celebran fiestas patronales en las veredas del municipio, entre ellas vereda Minda La virgen de los desamparados, a celebrarse en el mes de mayo; vereda Mohechiza Bajo en el mes de junio homenaje al sagrado corazón de Jesús, Vereda Mohechiza Alto mes de septiembre homenaje al Señor de la Misericordia, Veredas San Felipe y El Rosario mes de Junio Fiestas del "CORPUS". Vereda San José mes de marzo homenaje a San José y en cada una de las veredas tienen su patrono y la comunidad se reúne, participa de la celebración eucarística y eventos deportivos y culturales.
- Banda de músicos Institución educativa Pedro León Torres. Sección primaria.
- Banda de músicos Institución Educativa Municipal Pedro León Torres. Sección secundaria.
- Banda de Paz sección primaria y secundaria concentración de Desarrollo Rural y la Institución Educativa Chapacual.
- Encuentro internacional de música y danzas evento que se realiza en el mes de octubre, dentro del marco del cumpleaños del municipio de Yacuanquer.

- Encuentro de música campesina en el marco de la Fiesta y homenaje al Campesino. → Fiestas de fin de año con el tradicional desfile de años viejos.
- Carnavales de Blancos y negros los días 2, 3, 4,5 y 6 de Enero.
- Existen aproximadamente 15 grupos musicales, distribuidos en la cabecera municipal y diferentes veredas.

### 3.6 ASPECTO SOCIOPOLÍTICO

En el Municipio de Yacuanquer a octubre del 2015 participaron los siguientes partidos políticos con su respectivo porcentaje de participación.

**Tabla 7. Porcentaje participación partidos políticos Municipio de Yacuanquer**

Partido político	% de Participación
Partido de la U.	27%
Partido Conservador Colombiano.	19.11%
Partido Cambio Radical.	16.89%
Partido Opción Ciudadana.	13.47%
Partido Liberal Colombiano.	10.72%
Partido Alianza Verde.	8.63%
Partido Polo Democrático Alternativo	2.58%

Fuente: Registraduría Departamental de Nariño año 2015.

Yacuanquer cuenta con 22 Juntas de Acción Comunal debidamente nombradas y registradas en la Subsecretaría de Desarrollo de la Gobernación de Nariño, existe además la mesa Municipal de Juventud y una de víctimas; también hay presencia de una veeduría ciudadana, 1 consejo territorial de planeación, 13 juntas administradoras de agua, 23 juntas de padres de familia, 3 asociaciones productivas ( asociación Tierra Andina, Asorquidea, asociación Agroecológica Nuevas Raíces), 3 asociaciones de distrito de riego.

### 3.7 ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO

**La laguna de Telpis:** ubicada a más de 3.000 msnm. Es uno de los sitios más bellos con que cuenta el Municipio de Yacuanquer; sitio que guarda la inmensa riqueza del Santuario de Flora y Fauna Galeras al cual se llega por un sendero lleno de obstáculos y pequeñas dificultades propias de una caminata por las cumbres andinas, paisajes de ensueño, frío y vegetación de páramo que son un reto para quienes aman el turismo ecológico. Se llega después de tres horas de

camino, de ascenso y travesía que inicia en la vereda San Felipe. Aunque también se puede ascender por El rosario, La Aguada, Mejía, La Pradera e incluso por Mohechiza.

Pero Telpis no solamente es un hermoso lugar turístico sino una fuente de riqueza hídrica para la región, pues de ella dependen varios sistemas de acueducto del Municipio, entre ellos los sistemas de Mohechiza Alto y Bajo, Taindala, Tacuaya, Minda, La Cocha, entre otras. Hasta hace unos años, Telpis amenazaba desaparecer, pero hoy gracias a las labores de conservación y recuperación que adelanta la Unidad Regional de Parques Nacionales, las autoridades locales y en especial la misma comunidad de la región, Telpis es diferente, porque no hay deforestación, no hay quemados ni daños, hay conciencia de conservación de esta inmensa riqueza ecoturística del Municipio, de Nariño y Colombia<sup>31</sup>

**Puente de Tacuaya:** elaborado en 1858, fue declarado monumento departamental en el año 2001. Tiene un gran significado para la historia de la región, pues fue ahí en donde las fuerzas patriotas de Simón Bolívar, mataron a 14 parejas de las altas esferas Pastusas, a quienes las ataron de pies y manos para luego arrojarlos al Río Guaitara.

**Santuario de flora y fauna Galeras:** pertenece a la zona que fue declarada santuario de flora y fauna por el ministerio de agricultura en el año 1985. Aquí se puede observar orquídeas, líquenes, musgos, frailejones, venados, conejos, triguillos, cusumbos, entre otros.

### 3.8 VÍAS DE ACCESO AL MUNICIPIO

No existen vías aéreas ni fluviales; la vía que comunica al municipio es la terrestre, que comunica al municipio con Pasto e Ipiales. Además existen vías de la red terciaria, como la vía Aguada - El Rosario, Mohechiza - Taindala-Tacuaya-Tasnaque- Inantas. Los medios de transporte que prestan el servicio en el Municipio son taxis vinculados a diferentes empresas como: Transportes San Juan de Pasto, Trans Sandoná, Rutas del Sur y Juanambú. Son taxis con capacidad para 4 pasajeros, prestan el servicio desde las 4:00AM hasta las 7:00PM, en la noche el costo del transporte es una tarifa fija de \$3.000 pesos. La distancia que hay entre el Municipio y la capital son 25 Km. tomando la Vía Panamericana hacia el sur. Una de las rutas entre Pasto y Sandoná la realiza la Empresa Trans Sandoná en el horario de 7:00AM, 12:00AM, 4:00PM; la ruta entre Sandoná – Pasto cubre un horario de 8:00AM y 2:00PM. El pasaje de transporte entre Pasto y Yacuanquer tiene un costo de \$3000 pesos, el transporte se aborda en el Terminal de Transportes de Pasto.

---

<sup>31</sup> Ibíd.

### 3.9 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DEL MUNICIPIO

Según el diagnóstico del municipio presentado en el plan de desarrollo Yacuanquer con equidad 2016-2019 se identifican varias problemáticas por falta de un adecuado seguimiento a las metas planteadas al plan de desarrollo o una herramienta tecnológica que permita el seguimiento. Las principales problemáticas que se presentan son las siguientes:

- Poca cobertura y baja calidad educativa.
- Hay deficiencias en la prestación de los servicios de salud; que se manifiestan en la falta de oportunidad, accesibilidad y calidad en la atención, aumentando los indicadores de morbi – mortalidad.
- Falta de acciones de fomento para que el deporte recreativo y competitivo tenga una cobertura en el sector rural y urbano del municipio, en donde se beneficie a la población de las diferentes edades, ser incluyente a las personas con enfermedades y/o limitaciones psicomotrices.
- Ausencia de infraestructura específica para este sector cultural, donde se garantice la seguridad, comodidad y sobre todo la oferta institucional en cuanto a espacios como teatro, artesanía, bellas artes y música.
- Vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes, impidiendo su desarrollo integral.
- Alto índice de violencia, utilizado como método de solución de conflictos, donde la víctima en la gran mayoría de los casos es la mujer.
- La población del adulto mayor se enfrenta a dificultades para la atención integral en salud y generación de ingresos, así son vulnerables a cambios socioeconómicos, porque no cuentan con una sólida fuente de ingreso y difícil acceso a salud.
- Deficiencia en la calidad, prestación y cobertura de servicios. Los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico, que se da como consecuencia de la existencia de una infraestructura escasa y obsoleta e insuficiente cultura en los administradores y prestadores de estos servicios.
- Alto porcentaje de viviendas particulares que presentan carencias habitacionales y, por tanto, requieren mejoramiento o ampliación de la unidad habitacional en la cual viven.
- Regulares condiciones de la red vial municipal lo que dificulta la movilidad y transitabilidad de personas y vehículos en el sector rural y en algunos tramos del sector urbano.
- En el sector agropecuario del Municipio de Yacuanquer la principal problemática es la baja fertilidad de los suelos debido a prácticas de monocultivo por muchos años consecutivos, excavaciones mineras, uso inadecuado de prácticas agropecuarias, contaminación y degradación de los recursos productivos y la falta de mercado; por otra parte, hay escases de semillas hortofrutícolas garantizadas y el acompañamiento técnico necesario para la implementación de huertas caseras y escolares, como alternativa de

sustento y generación de ingresos. Dentro del sector pecuario, existe desnutrición animal, no hay un buen manejo de praderas, escases de pastos y la nula o baja adopción de nuevas alternativas de producción (ensilajes, bloques nutricionales) por parte de la población.

- Escases del recurso hídrico, ocasionada principalmente por la deforestación
- Pérdida de la cobertura vegetal
- Inadecuado manejo de los residuos sólidos y envases de agroquímicos por parte de la comunidad.
- La expansión de la frontera agropecuaria en zonas de reserva.
- El municipio está expuesto a los diferentes riesgos de desastres, porque no sea concientizado a la población de manera adecuada.
- Dificultades en realizar la correcta identificación y reparación integral de las víctimas

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad, se identificaron las siguientes amenazas y oportunidades para el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019:

### **3.10 AMENAZAS PARA EL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD 2016-2019:**

- Acciones desarrolladas por las organizaciones sociales existentes en el municipio contra la administración vigente por incumplimiento del plan de desarrollo municipal: en el municipio se creó una veeduría ciudadana que está constantemente vigilando la gestión del ente territorial y quienes amparados por la ley 850 de 2003, pueden solicitar información acerca de la ejecución del plan de desarrollo en cualquier momento y pueden además, denunciar a la administración ante las autoridades competentes su incumplimiento. Si la alcaldía no cuenta con un sistema que le permita disponer de esta información en cualquier momento, y descuida la gestión del plan de desarrollo (dentro de la cual el componente de control es supremamente importante); entorpece las funciones de la veeduría, desencadenando procesos perjudiciales para la institución y el municipio
- Estancamiento del desarrollo en el municipio: el plan de desarrollo es la respuesta desde el ente territorial a las problemáticas que se presentan en el municipio, por tanto, si no se cumplen sus metas, no se dará solución a estas problemáticas y se corre además el riesgo de que se agudicen; afectando la calidad de vida de los habitantes e impidiendo el desarrollo del municipio.
- Malestar de la comunidad respecto a la administración vigente: si no se realiza adecuadamente la gestión estratégica del plan de desarrollo (dentro de la que el control juega un papel bastante relevante) no se evidenciará la solución a las problemáticas del municipio ni se satisface las necesidades de su población y ello originaría conflictos entre comunidad y administración.



### 3.11 OPORTUNIDADES PARA EL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD 2016-2019

- Disponibilidad para el desarrollo de un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 por quien realiza el presente trabajo: la formación que poseo tanto en el área de sistemas como en el área de gerencia, me permite diseñar tal sistema con parámetros propios para la organización, y que por ser el resultado de un ejercicio académico, no tendrá ningún costo para la alcaldía.
- Guerrero y Hernandez<sup>32</sup> afirman que La administración pública adolece de sistemas de información que le permita tomar decisiones de forma ágil y acertada, en este sentido la implementación del Balanced Scorecard puede contribuir a establecer un sistema de información de gestión para ayudar a los gestores públicos a tomar decisiones sobre el presente y futuro de la comunidad; además, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que incorpora la mayoría, si no todos, los elementos básicos de un sistema de control de gestión estratégico y por lo tanto, constituye un aporte teórico y práctico importante para mejorar la gestión pública y privada; Bastidas y Feliu<sup>33</sup> complementan la aseveración anterior, asegurando que es factible trasladar los conceptos del BSC al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente.
- Incentivos del gobierno nacional para fomento de herramientas TIC en la administración pública: el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones dispone de diferentes ofertas de formación y educación para empleados públicos, la mayoría de ellas gratuitas; paralelo a esto MINTIC formuló la iniciativa: “Impulsar el Buen Gobierno en la administración pública mediante las TI” que tiene como objetivo facilitar la vida diaria de las personas e incrementar la productividad y la competitividad de la administración pública mediante las TI, esta iniciativa agrupa múltiples actividades a los que el ente territorial puede acceder con el fin mejorar la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 el cual se formula y es aprobado por el concejo municipal el primer semestre del año 2016; además también ofrece algunos incentivos y reconocimientos a las instituciones públicas que incorporen las TI en los procesos desarrollados en su interior.

---

<sup>32</sup> GUERRERO, German y HERNÁNDEZ, Claudia. The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. En: Revista INNOVAR No. 15. 2000 1(2)121-136.

<sup>33</sup> BASTIDAS, Eunice y FELIU, VINCENTE R. Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico. Bogotá: Compedium, 2003.

#### **4. ANÁLISIS INTERNO ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER**

Se realizó un análisis interno de la institución, enfocado a:

- Evidenciar elementos que permitieran caracterizar la gestión estratégica desarrollada por la alcaldía municipal respecto al plan de desarrollo municipal 2016-2019
- Identificar factores positivos y negativos para la gestión estratégica del plan de desarrollo.

Para realizar este análisis, se contó con la información recolectada luego de la aplicación los instrumentos 1 y 2.

##### **4.1. RESULTADOS INSTRUMENTO 1 (ver anexo 1)**

La encuesta semi-estructurada fue respondida el día 5 de octubre de 2016 por la doctora Yaqueline Castillo, alcaldesa del municipio de Yacuanquer

A la pregunta ¿Cómo se realizó la planificación estratégica del Plan de desarrollo del municipio? la mandataria local afirmó que fue un proceso participativo, en el que intervino la comunidad tanto del área rural como urbana, un gran número de funcionarios de la institución y se contrató algunos asesores expertos en la temática. El proceso de elaboración de dicho plan duró aproximadamente 4 meses pues quisieron realizar un buen diagnóstico de las problemáticas del municipio y ello demandó recolectar bastante información, una vez finalizado el documento se lo presentó al concejo municipal y posteriormente al DNP, es de resaltar que no requirió realizarle corrección alguna, pues no le rechazaron ninguno de sus componentes.

Respecto a la implementación del plan, la alcaldesa dijo que se han utilizado diferentes medios para socializarlo con la comunidad y los empleados y que desde el primer día de su aprobación, se han venido desarrollando cada una de las actividades propuestas por las personas responsables.

En cuanto al control del plan de desarrollo, aseguró que los encargados de cada una de las dimensiones realizan el control a las metas a través de ingresar las actividades cumplida en las matrices en libros de Excel entregadas por el departamento nacional de planeación de las cuales son responsables, luego entregan la información al secretario de planeación y este consolida los datos de las diferentes dimensiones y junto a ella, se elabora un informe de evaluación que se envía al DNP y se lo socializa con la comunidad; esto se lo hace cada año.

Para la mandataria, las principales fortalezas que tiene la institución para realizar la gestión estratégica del plan de desarrollo son: el contar con talento humano requerido, el tener disponibilidad presupuestaria, el contar con recursos físicos y tecnológicos; pero existen también dificultades, siendo la principal identificada por ella: la recolección, agrupación y sistematización de las actividades realizadas para el cumplimiento de metas propuestas ya que aunque existen unas matrices que facilitan este proceso, no tienen todas las funcionalidades que se requieren y ello conlleva a que se presenten algunos inconvenientes.

Al momento de realizada la encuesta, la alcaldesa manifestó no conocer con exactitud en qué estado de ejecución se encuentra el plan de desarrollo municipal debido a que existen dificultades para agrupar la información y a que aún no se realiza la primera evaluación del mismo.

Cuando se le indagó sobre si consideraba que las herramientas que brinda el DNP para la evaluación de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 permiten visualizar en cualquier momento el estado de ejecución de dicho plan, ella contestó que no lo permiten, puesto que están diseñadas para sistematizar la información anualmente.

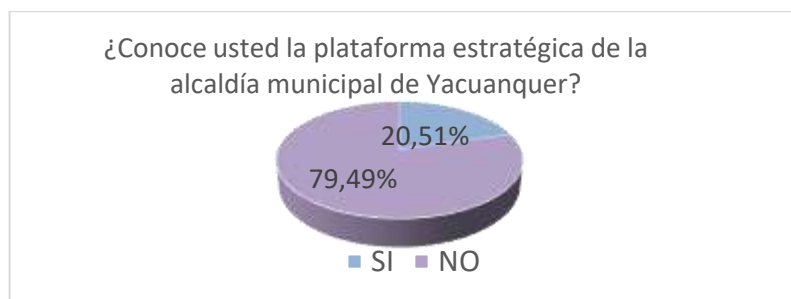
Yaqueline Castillo reconoció que la alcaldía no cuenta con un sistema de información para realizar el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio y que considera de gran relevancia el tenerlo, pues facilitaría el proceso y por tanto ayudaría a la consecución de objetivos y metas propuestas.

#### **4.2 RESULTADOS INSTRUMENTO 2 (VER ANEXO2)**

El instrumento fue aplicado el día 11 de noviembre de 2016, a los 39 funcionarios que conforman la planta de personal de la Alcaldía municipal, obteniéndose lo siguiente:

- Frente a la pregunta: ¿Conoce usted la plataforma estratégica de la alcaldía municipal de Yacuanquer?, la mayoría de los empleados de la alcaldía (el 79, 49%) respondieron no conocerla.

**Gráfico 5. Conocimiento de la plataforma estratégica de la alcaldía municipal de Yacuanquer**



Fuente. Elaboración Propia

Sólo el 10,26% de los empleados de la alcaldía manifestó conocer el plan de desarrollo Yacuanquer con equidad 2016-2019.

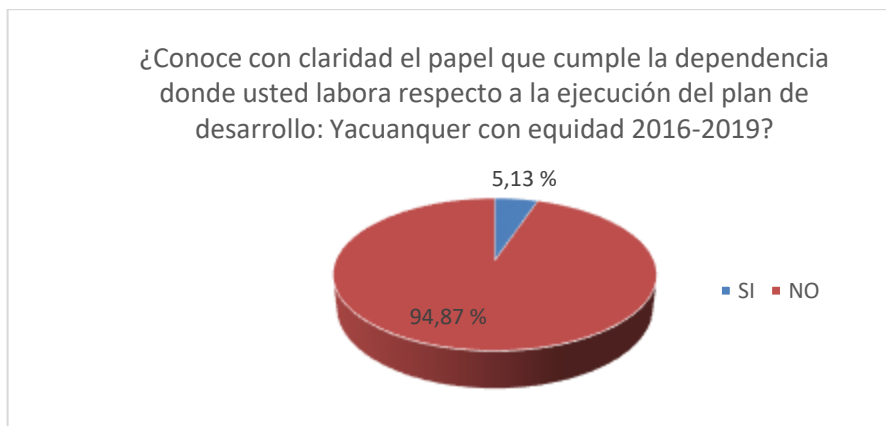
**Gráfico 6. Conocimiento del plan de desarrollo: Yacuanquer con equidad 2016-2019**



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto a que si cada empleado conoce con claridad del papel que cumple la dependencia donde labora respecto a la ejecución del plan de desarrollo: Yacuanquer con equidad 2016-2019, se encontró que sólo lo conoce un bajo porcentaje de ellos (el 5,13%). Estos empleados pertenecen al nivel directivo de la secretaría de planeación y obras públicas y al despacho del alcalde.

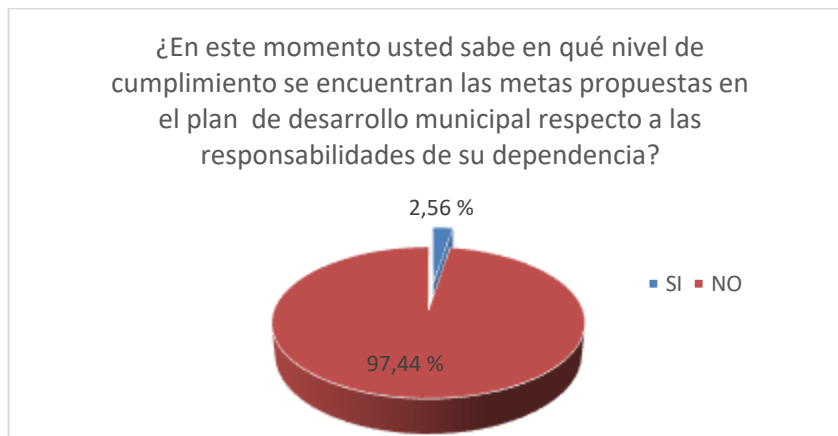
**Gráfico 7. Conocimiento claro del papel que cumple la dependencia respecto a la ejecución del plan de desarrollo**



Fuente. Elaboración Propia

A la pregunta: ¿En este momento usted sabe en qué nivel de cumplimiento se encuentran las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de su dependencia?, un elevado porcentaje de empleados de la alcaldía (el 97,44%), respondieron que no conocían dicho nivel de cumplimiento

**Gráfico 8. Conocimiento nivel de cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de la dependencia**



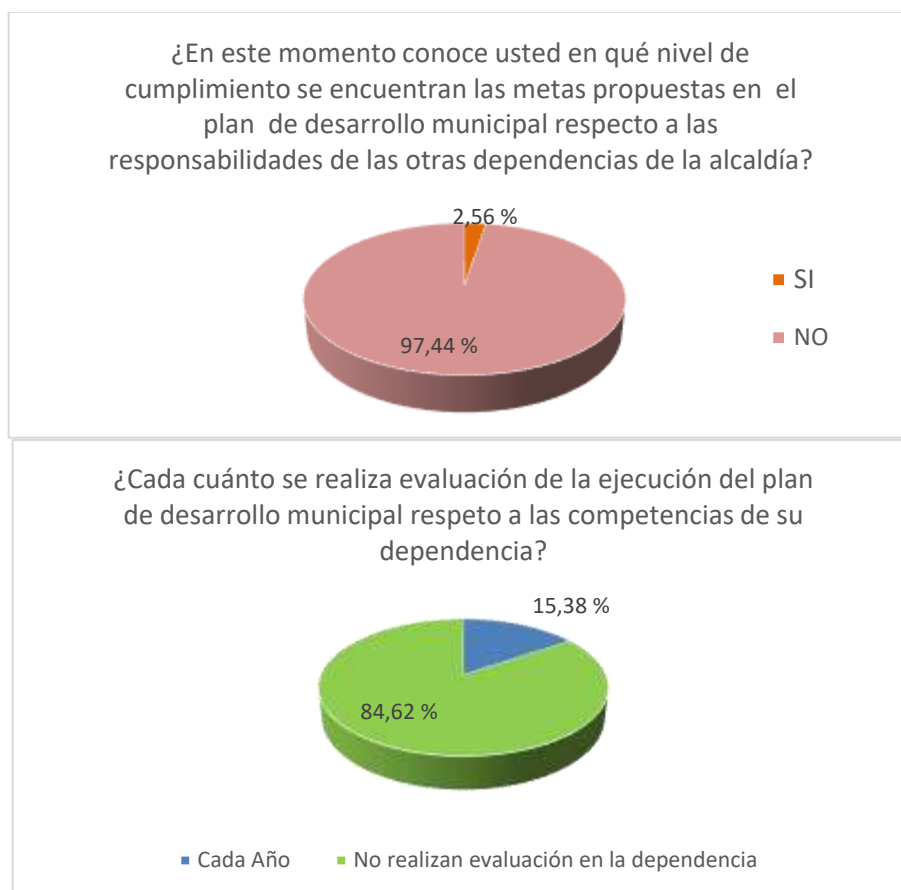
Fuente. Elaboración Propia

Respecto a la pregunta: ¿En este momento conoce usted en qué nivel de cumplimiento se encuentran las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de las otras dependencias de la alcaldía?, un gran porcentaje de empleados de la alcaldía (97,44%) respondieron no conocer dicho nivel de cumplimiento.

Gráfico 9: Conocimiento nivel de cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de otras dependencias

Cuando se indagó acerca de Cada cuánto se realizaba evaluación de la ejecución del plan de desarrollo municipal respecto a las competencias de cada dependencia, el 15,38% respondió de cada año, el resto de empleados, respondió que no se realizaban evaluación del plan en la dependencia en la cual trabajaban. La causa es porque siempre se contrata consultores externos para este proceso y muy pocas veces involucran a los jefes de oficina.

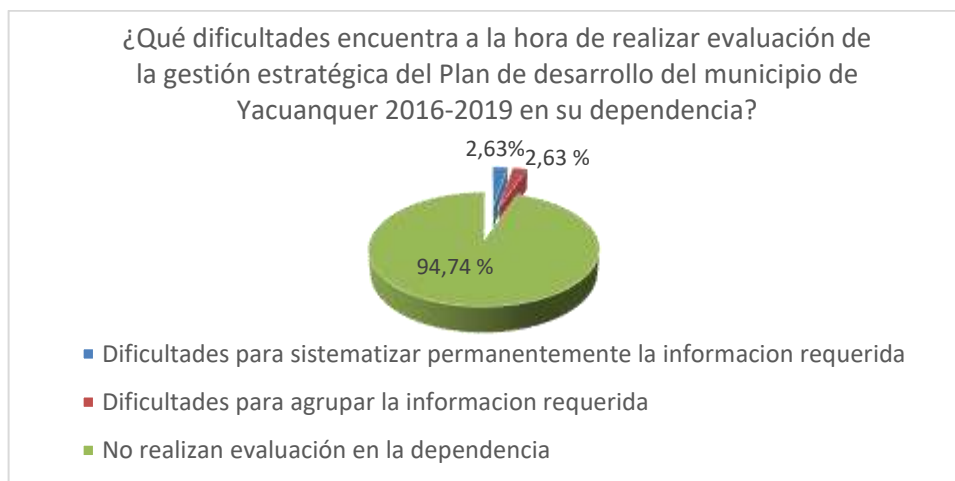
### Gráfico 9. Periodicidad de evaluación del plan de desarrollo



Fuente. Elaboración Propia

En referencia a la pregunta: ¿Qué dificultades encuentra a la hora de realizar evaluación de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 en su dependencia? El 2,63% de los encuestados, respondió que la principal dificultad era la de sistematizar permanentemente la información requerida, otro 2,63% contestó que era el agrupar la información requerida y el resto (94,74%) que no realizan evaluación en la dependencia.

**Gráfico 10. Dificultades para la evaluación del plan de desarrollo**

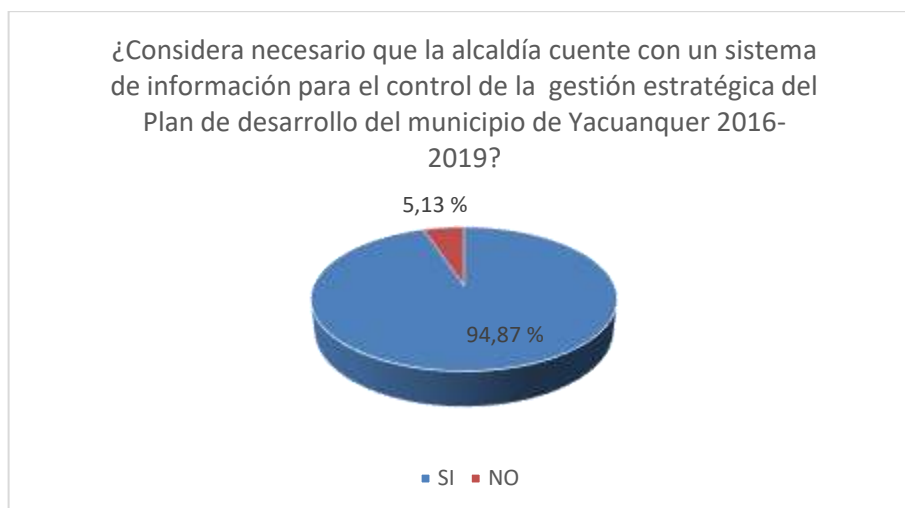


Fuente. Elaboración Propia

El 100% de los empleados encuestados manifestaron no conocer si en la alcaldía existía un sistema de información para realizar el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019

Casi todos los empleados de la alcaldía (94,87%) respondieron que consideraban necesario que la alcaldía cuente con un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019.

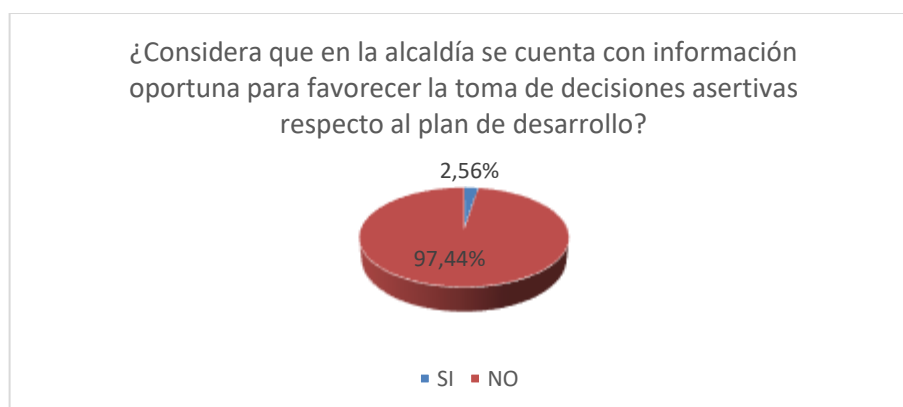
**Gráfico 11. Necesidad de un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal**



Fuente. Elaboración Propia

El 97,44% de los empleados encuestados, consideraron que la alcaldía no cuenta con información oportuna para favorecer la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo y únicamente el 2,56% consideraron que si.

**Gráfico 12. Disposición de información oportuna para toma de decisiones**



Fuente. Elaboración Propia

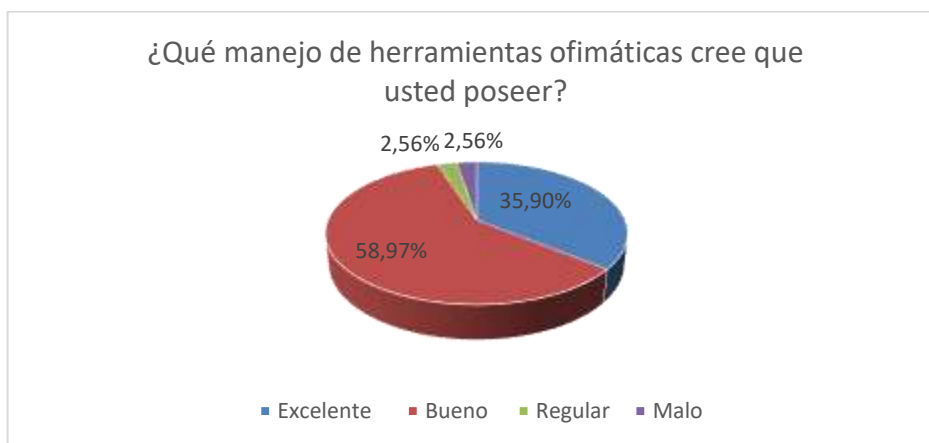
Ningún encuestado respondió afirmativamente a la pregunta: ¿Considera que las herramientas que brinda el DNP para la evaluación de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 permiten visualizar en



cualquier momento el estado de ejecución de dicho plan?, el 15,38% manifestaron que estas herramientas no lo permitían y el 84,62% indicaron que no conocían dichas herramientas.

Más de la mitad de los trabajadores encuestados (el 58,97%) afirmó que poseía un buen manejo de herramientas ofimáticas, el 35,90% aseveró que tal manejo era excelente, el 2,56% que era regular y el otro 2,56% que era malo.

### Gráfico 13. Manejo de herramientas ofimáticas



Fuente. Elaboración Propia

El 100% de los empleados encuestados aseguró que su dependencia cuenta al menos con un computador

El 100% de los encuestados respondió que su dependencia cuenta con acceso a internet

Todos los empleados pertenecientes al nivel directivo de la alcaldía afirmaron haber manejado BSC alguna vez.

### 4.3 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD

Entendiendo que la gestión estratégica es un proceso conformado por la planificación, la acción o implementación y el control estratégico y luego de recolectar y el analizar información, se identificaron aspectos importantes para realizar la descripción que se presenta a continuación:

La planificación estratégica del plan de desarrollo municipal fue ejecutada en 4 meses en los que se contó tanto con la colaboración de expertos en el tema como con la participación de la comunidad y trabajadores de la alcaldía para la definición de los objetivos, metas, programas y subprogramas del plan, que darían resolución a problemáticas encontradas luego de que realizaran de un diagnóstico de las diferentes dimensiones del municipio. Es importante mencionar que el documento final resultado de este ejercicio es inmodificable (salvo en casos muy específicos) ya que existe un acuerdo emitido por el concejo municipal donde se aprueba el plan.

Pese a que el plan de desarrollo en su estructura, cumple con la normatividad vigente puesto que el DNP lo aceptó sin sugerir ninguna corrección y a que su planificación fue muy minuciosa, existen diferencias entre lo estipulado en el plan de desarrollo (lo que está escrito) y lo que efectivamente es realizado en la alcaldía municipal en relación a éste (dificultades en su implementación). El plan está siendo ejecutado por personal que no lo conoce con claridad, la toma de decisiones con relación a su ejecución no siempre se realiza basándose en información objetiva y oportuna, pues las herramientas con las que cuenta la organización no le permite alimentar constantemente los datos relacionados con el cumplimiento de metas, por tanto, no se dispone de esta información en cualquier momento sino únicamente de manera anual, pese a ello la alcaldía actualmente no tiene ningún proceso disciplinario o sancionatorio por entes de control respecto al cumplimiento del plan

El control de la gestión estratégica es llevado a cabo por el secretario de planeación y la alcaldesa municipal pero no se realiza un seguimiento constante al plan de desarrollo puesto que aunque se dispuso que se elaborarían informes de seguimiento bimensualmente, a la fecha de ultima aplicación de instrumentos (diciembre 29 de 2016) no se había efectuado informe alguno; además ningún empleado de las dependencias encargadas de las diferentes dimensiones del plan, sabía con exactitud el estado de cumplimiento de metas ni de la dimensión a cargo, ni de las otras dimensiones del plan; argumentando principalmente que estos datos son consolidados anualmente (a la fecha aún no transcurría un año) y a que resultaba demasiado difícil disponer de esta información en cualquier momento.

La información relacionada con la gestión del plan de desarrollo se almacena en hojas de cálculo del programa Excel creadas por los empleados y las suministradas por el DNP

Con el análisis de la información anterior, se identificaron fortalezas y debilidades para el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

#### **4.3.1 Debilidades para el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019:**

- Bajo conocimiento de la plataforma estratégica de la alcaldía por parte de los empleados: en los instrumentos aplicados, se evidenció que un alto porcentaje de los trabajadores encuestados desconocen ésta estructura conceptual que forma parte importante del componente estratégico del plan de desarrollo; este hallazgo representa un error lo cual afectará constituye una gran limitante para que la organización pueda alcanzar las metas propuestas; la plataforma estratégica permite definir el norte hacia donde todas las personas que hagan parte de la organización deben ir; si no se la conoce con claridad, las actividades desarrolladas por los diferentes colaboradores serán realizadas de manera divergente y difícilmente se obtendrán resultados positivos cuando se evalúe el cumplimiento de lo planteado por la alta dirección.
- Bajo conocimiento del plan de desarrollo municipal por parte de los empleados de la alcaldía: el plan de desarrollo se constituye en el principal instrumento de planeación para el desarrollo integral de un municipio, puesto que en él se define todo lo que se va a desarrollar desde la alcaldía municipal durante los 4 años de gobierno. El hecho de que los colaboradores del ente municipal no conozcan claramente éste plan, podría desencadenar diversos sucesos negativos. Seguramente habría incumplimiento de metas propuestas y ello a su vez originaría sanciones de los entes de control a la organización
- Bajo conocimiento de la labor que cada empleado de la alcaldía cumple respecto al plan de desarrollo municipal: Aunque según lo establecido en el componente de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo Yacuanquer con equidad, no a todas las dependencias de la alcaldía se les asignó responsabilidad en el desarrollo de éste, sino únicamente a las dependencias de: comisaría de familia, Cultura deporte y recreación, Infraestructura y estratificación, Tesorería y recaudo y a la Unidad de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA; solo un mínimo porcentaje de los empleados de las dependencias mencionadas conoce a cabalidad su labor respecto al plan de desarrollo municipal, lo que constituye una gran limitante para la ejecución adecuada de dicho plan pues los funcionarios son actores supremamente importantes para tal fin y al no estar al tanto de sus responsabilidades, dejarían de realizar actividades que conlleven a alcanzar los propósitos establecidos, convirtiendo de esta manera al plan de desarrollo en un simple documento, en letra muerta y no en una realidad.
- Falta de evaluación periódica por parte de los responsables de la ejecución del plan de desarrollo: El plan de desarrollo está proyectado para ejecutarse a 4 años, por tanto es conveniente que constantemente se midan los resultados a través de los indicadores establecidos, para evidenciar la situación real del

cumplimiento de metas, detectar a tiempo las desviaciones y poder realizar acciones correctivas. Se evidenció que la Alcaldía municipal de Yacuanquer realiza evaluación al plan de desarrollo anualmente, pero 12 meses representan un periodo considerable en el que difícilmente las decisiones que se tomen utilizando los datos de este periodo tengan atributos de oportunidad y pertinencia; poniendo en riesgo el logro de objetivos planteados.

- Bajo conocimiento por parte de los empleados de la alcaldía del avance en el cumplimiento de metas propuestas en el plan de desarrollo municipal: como lo afirma Tito<sup>34</sup>, El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las organizaciones y por tanto, se les debe comunicar los logros, aciertos y desaciertos de la entidad para que ellos se sientan parte activa de la organización, para que puedan visualizar la organización en su totalidad, para que se fomente el aprendizaje continuo entre ellos y desarrollen sus funciones de manera más eficiente y asertiva.
- Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que el hecho de que los empleados de la alcaldía posean un bajo conocimiento del cumplimiento de metas propuestas en el plan de desarrollo municipal, perjudica la ejecución de mismo, ya que tal hallazgo es un indicio de que los empleados están trabajando de manera aislada, desaprovechando las bondades que acarrea la comunicación, enunciadas anteriormente.
- “Inexistencia de un mapa estratégico para el plan desarrollo: los mapas estratégicos ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa”<sup>35</sup>. Al carecer de tal mapa el plan de desarrollo, dificulta a los empleados de la alcaldía, la comprensión de sus objetivos y ello influye negativamente en el cumplimiento de metas.
- Inexistencia de un sistema de información para el seguimiento al plan de desarrollo: Esto origina múltiples dificultades pues sin un sistema de información, difícilmente se puede agrupar y sistematizar permanentemente la información requerida, haciendo que institución carezca de insumos para realizar una adecuada toma de decisiones, además, el departamento nacional de planeación realiza la “Evaluación del desempeño integral de los municipios” cada año y uno de los ítems evaluados es el plan de desarrollo, respecto a éste evalúa específicamente si La entidad territorial cuenta con procesos y

---

<sup>34</sup> TITO, Pedro. El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. Gestión en el tercer milenio. En: Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas UNMSM, 2013. 6 (12)

<sup>35</sup> FERNANDEZ, Alberto. El Blaced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. IESE. En: Revista de Antiguos Alumnos, 2001. 1(2) 32:42

procedimientos estandarizados relacionados con el monitoreo y seguimiento del plan de desarrollo y si el proceso de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo cuenta con instrumentos y/o herramientas (Software) que faciliten y permitan el control y la toma de decisiones; por lo que la inexistencia de este elemento, representaría incumplimiento del ítem evaluado, afectando negativamente la calificación general del municipio lo que a su vez, conduciría a la imposición de sanciones sobre la alcaldía municipal.

- La relevancia de que la alcaldía cuente con este sistema de información, fue reconocida desde la formulación del plan de desarrollo, ya que en el componente de seguimiento y evaluación del mencionado plan se estableció lo siguiente: “La metodología pertinente para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo es por medio de tableros de control generales con semáforos (verde, amarillo, naranja), con niveles de cumplimiento que definan en la entidad territorial, por ejemplo, cumplimiento en un rango del 70%-100% verde; entre el 50% y 70% amarillo y por debajo del 50% rojo”. Pero a la fecha de la institución no cuenta con esta herramienta.
- La alcaldía no cuenta con información oportuna para favorecer la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo: con lo que se corre el riesgo de que se implementen decisiones erróneas, que no respondan de manera apropiada a lo que verdaderamente demanda el plan de desarrollo, se encaminándolo hacia un eminente fracaso. Al respecto, Rodríguez y Peraja<sup>36</sup> (2009) aseveran que para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y, subsecuentemente, mayor eficacia organizativa, los equipos de alta dirección en las instituciones públicas, deben entre otras cosas: Buscar y analizar información en forma profunda y exhaustiva, favorecer la discusión de muchas ideas diferentes y propiciar la participación en forma amplia y creativa, más allá del ámbito de sus cargos.

#### **4.3.2 Fortalezas para el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019:**

- Disponibilidad de herramientas TIC: La alcaldía posee 3 canales de fibra óptica cada uno con 3 megas de internet, garantizando el acceso y continuidad de este servicio en toda la institución, todas las dependencias además, cuentan al menos un equipo de cómputo; estos elementos se constituyen en factores

---

<sup>36</sup> RODRIGUEZ-PONCE, Emilio y PEDRAJA-REJAS, Liliana. Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, [S.l.], v. 19, n. 35, p. 33-46, sep. 2009. ISSN 2248-6968. [en línea] [Consulta: 25 de febrero de 2017] Disponible en internet: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28707/34857>>.

importantes para la gestión estratégica del plan de desarrollo, pues facilitan la agrupación, sistematización y difusión de datos.

- Disponibilidad de personal suficiente para ejecutar el plan de desarrollo: teniendo en cuenta que el talento humano es uno de los elementos de mayor relevancia a la hora de desarrollar un plan, programa o proyecto; el hecho de que la alcaldía cuente con el personal requerido, es un factor que sin lugar a duda contribuirá al éxito del plan de desarrollo.
- Disponibilidad de presupuesto para ejecutar el plan de desarrollo: según lo expresado por la mandataria local, la alcaldía cuenta con los recursos económicos necesarios para ejecutar el plan de desarrollo.
- Buen manejo de TIC por parte de los empleados de la alcaldía: lo que se constituye en un factor positivo, pues estas herramientas facilitan la realización de diferentes actividades y el manejo de la información en una organización.
- Manejo del Balanced Scorecard por un gran porcentaje de los empleados de la alcaldía pertenecientes al nivel directivo: esto influye positivamente a la hora de realizar la evaluación y control del plan de desarrollo puesto que el BSC ha sido catalogado como una herramienta muy completa para el realizar el control de la gestión estratégica en las organizaciones; las bondades de sus componentes han sido reconocidas hasta en la formulación del plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad, ya que en su componente seguimiento y evaluación se estipuló: “La metodología pertinente para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo es por medio de tableros de control generales con semáforos (verde, amarillo, naranja), con niveles de cumplimiento que definan en la entidad territorial, por ejemplo, cumplimiento en un rango del 70%-100% verde; entre el 50% y 70% amarillo y por debajo del 50% rojo”.

## 5. ANÁLISIS DOFA

Se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la gestión estratégica del plan de desarrollo; además de conocer que los principales errores de este proceso se están cometiéndose en la implementación y en el control estratégico (ya que en la planeación fue desarrollada bajo adecuados parámetros) y entendiendo que el control estratégico brinda insumos de suprema importancia para la toma de decisiones, se procedió a definir las estrategias en las que:

- Utilizando las fortalezas se aprovechen las oportunidades y se evite o reduzca el impacto de las amenazas
- Aprovechando las oportunidades se minimice las debilidades
- Se evite las amenazas minimizando las debilidades

**Tabla 8. Matriz DOFA**

Matriz DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1.Disponibilidad de equipos de cómputo y herramientas TIC	1.Bajo conocimiento de la plataforma estratégica de la alcaldía por parte de los empleados
	2.Disponibilidad de personal suficiente	2. Bajo conocimiento del plan de desarrollo por los empleados de la alcaldía
	3.Disponibilidad de presupuesto	3.Bajo conocimiento de la labor que cada dependencia cumple respecto al plan de desarrollo municipal
	4.Buen manejo de herramientas ofimáticas por parte de los empleados de la alcaldía	4.Falta de evaluación periódica y adecuada del plan de desarrollo
	5.Manejo del balanced scorecard por un gran porcentaje de los empleados del nivel directivo de la alcaldía	5. Bajo conocimiento por parte de los empleados de la alcaldía del avance en el cumplimiento de metas propuestas en el plan de desarrollo municipal.
		6.Inexistencia de un mapa estratégico para el plan desarrollo

Tabla 8. (Continuación).

<p><b>7. Inexistencia de un sistema de información para el seguimiento al plan de desarrollo</b></p> <p><b>8. La alcaldía no cuenta con información oportuna para favorecer la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo.</b></p>		
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p>1. Disponibilidad para el desarrollo de un sistema de información por quien realiza el presente trabajo.</p> <p>2. Incentivos del gobierno nacional para fomento de herramientas TIC en la administración pública.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p>Potencializar las competencias de los empleados en uso y manejo de TI para favorecer el cumplimiento de metas y objetivos del plan de desarrollo municipal</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p>Proveer a la institución de un herramienta TIC para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019, que por sus características, se adapte a las condiciones específicas de la organización</p>
<p><b>AMENAZAS(A)</b></p> <p>1. Sanciones impuestas por entes de control por incumplimiento del plan de desarrollo.</p> <p>2. Acciones desarrolladas por las organizaciones sociales existentes en el municipio contra la administración vigente por incumplimiento del plan de desarrollo municipal</p> <p>3. Estancamiento del desarrollo en el municipio</p> <p>4. Malestar de la comunidad respecto a la administración vigente</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>Implementar un mecanismo utilizando la capacidad instalada de la institución, que permita realizar control permanentemente de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019, con el fin de evitar incumplimiento de las metas propuestas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>Construir un instrumento que facilite la difusión de los elementos principales de la plataforma estratégica institucional y el plan de desarrollo municipal</p> <p>Construir y dar a conocer el mapa estratégico del plan de desarrollo</p> <p>Desarrollar una herramienta que permita divulgar el avance en el cumplimiento de metas del plan de desarrollo</p> <p>Elaborar un instrumento que permita garantizar la disponibilidad de información requerida para promover la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo</p>

Fuente: Elaboración propia



### **5.1 ESTRATEGIAS (FO)**

Potencializar las competencias de los empleados en uso y manejo de TIC para favorecer el cumplimiento de metas y objetivos del plan de desarrollo municipal: las tecnologías de la información y la comunicación han demostrado favorecer la ejecución de diversos procesos (como por ejemplo el proceso de control) en instituciones tanto públicas como privadas. Esta estrategia busca aprovechar al máximo los conociendo que el personal de la alcaldía tiene en estas herramientas, al proveerles un sistema de información digital y capacitarlos en su uso y manejo.

### **5.2 ESTRATEGIAS (FA)**

Implementar un mecanismo utilizando la capacidad instalada de la institución, que permita realizar control permanentemente de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019, con el fin de evitar incumplimiento de las metas propuestas: La bibliografía muestra que una de las herramientas más completas para realizar el control estratégico en una organización es el cuadro de mando integran o balanced scorecard, es por ello que el sistema de información desarrollado, se construyó a partir de la adaptación de los componentes esenciales de ésta a las necesidades específicas de la organización respecto al plan de desarrollo

### **5.3 ESTRATEGIAS (DO)**

Proveer a la institución de un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019, que por sus características, se adapte a las condiciones específicas de la organización: el sistema de información que se entrega a la alcaldía, está diseñado específicamente para los escenarios (tecnológicos, de talento humano, de objetivos...) propios de la alcaldía municipal de Yacuanquer.

### **5.4 ESTRATEGIAS (DA)**

- Construir un instrumento que facilite la difusión de los elementos principales de la plataforma estratégica institucional y el plan de desarrollo municipal: Esta estrategia se desarrolla por medio del sistema de información ya que en él se incorpora la misión y visión de la institución, los objetivos, metas, indicadores, responsables y el presupuesto del plan de desarrollo, facilitando la difusión de estos elementos entre los empleados de la alcaldía.

- Construir y dar a conocer el mapa estratégico del plan de desarrollo: uno de los componentes esenciales del BSC propuesto por Kaplan y Norton es precisamente el mapa estratégico, pues ayuda a comprender los objetivos y las metas organizacionales, es por ello que se elaboró y se incorporó éste en el sistema de información.
- Desarrollar una herramienta que permita divulgar el avance en el cumplimiento de metas del plan de desarrollo: Por su accesibilidad, el sistema de información que se entregará a la alcaldía permite que los empleados de la alcaldía visualicen en cualquier momento el estado de los indicadores que muestran el cumplimiento de metas propuestas
- Elaborar un instrumento que permita garantizar la disponibilidad de información requerida para promover la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo: El sistema de información permite organizar la información del plan de desarrollo de tal manera que se encuentre disponible en cualquier momento, proporcionando insumos adecuados para la toma de decisiones asertivas.

## 6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS A TRAVÉS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información propuesto, facilita el desarrollo de las estrategias formuladas como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Desarrollo de las estrategias formuladas a través del sistema de información creado**

ESTRATEGIAS	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CREADO
<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Potencializar las competencias de los empleados en uso y manejo de TIC para favorecer el cumplimiento de metas y objetivos del plan de desarrollo municipal	El sistema de información, por su diseño y componentes es amigable con el usuario, proporcionándoles a los empleados de la alcaldía una herramienta de fácil manejo, que contribuya a que las metas y objetivos del plan de desarrollo se cumplan. Además, para el diseño del sistema de información se tomó en cuenta los conocimientos que poseían estos empleados públicos en manejo de herramientas TIC.
<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Implementar un mecanismo utilizando la capacidad instalada de la institución, que permita realizar control permanentemente de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019, con el fin de evitar incumplimiento de las metas propuestas	El sistema de información desarrollado posee un mecanismo similar al del cuadro de mando integral, que permite realizar control permanentemente de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019 evitando el incumplimiento de las metas propuestas
<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Proveer a la institución de un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo municipal 2016-2019, que por sus características, se adapte a las condiciones específicas de la organización	El sistema de información tiene componentes que se adaptan a las condiciones específicas de la alcaldía y sus empleados: es de fácil manejo, funciona tanto en la web o con acceso remoto, es compatible con los equipos de cómputo existentes en la alcaldía.

Tabla 9. (Continuación).

<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>	El sistema de información incorpora la misión y visión de la institución, los objetivos, metas, indicadores, responsables y el presupuesto del plan de desarrollo, y por ser una herramienta informática, facilitar la difusión de estos elementos y sus avances entre los empleados de la alcaldía; además, se le agrega el mapa estratégico para favorecer la comprensión de dicho plan. Por ser un sistema de información amigable con el usuario y que incorpora todas las dimensiones del plan, sirve para sistematizar la información relacionada con éste, organizándola de tal manera que se encuentre disponible en cualquier momento ,proporcionando así insumos adecuados para la toma de decisiones asertivas.
Construir un instrumento que facilite la difusión de los elementos principales de la plataforma estratégica institucional y el plan de desarrollo municipal	
Construir y dar a conocer el mapa estratégico del plan de desarrollo	
Desarrollar una herramienta que permita divulgar el avance en el cumplimiento de metas del plan de desarrollo	
Elaborar un instrumento que permita garantizar la disponibilidad de información requerida para promover la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo	

Fuente: elaboración Propia

## **7. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE YACUANQUER 2016-2019**

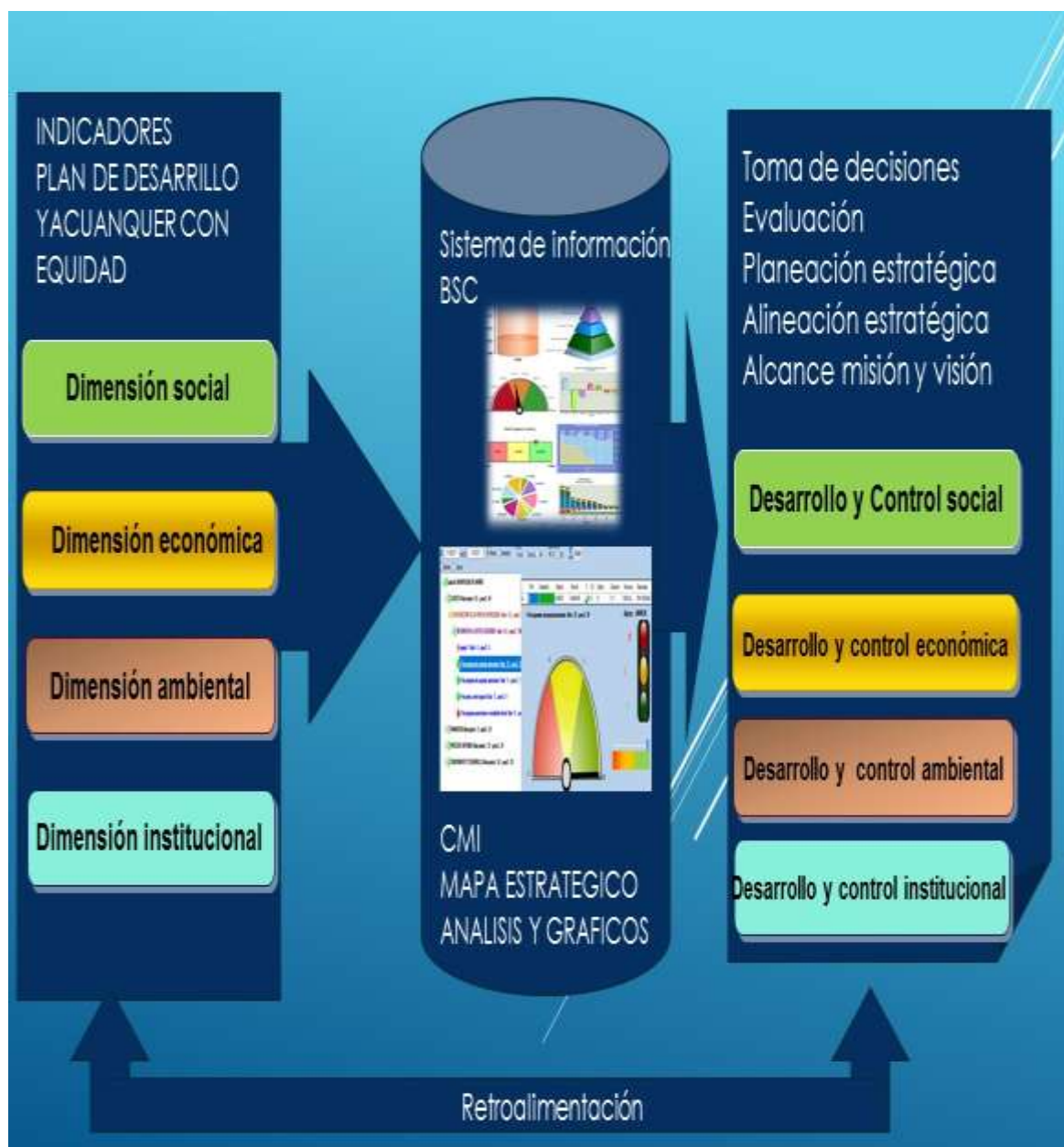
### **7.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

- Proyectar de una manera sencilla la plataforma estratégica de la alcaldía municipal de Yacuanquer.
- Visualizar de manera integral todos los componentes del plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019.
- Mejorar el conocimiento y la comprensión de los empleados de la alcaldía respecto a las metas planteadas en el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019.
- Proporcionar información del avance en el Cumplimiento de metas planteadas en el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019.
- Facilitar la identificación de errores de gestión en el plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019 para así poder corregirlos a tiempo.
- Optimizar el análisis de la información para toma de decisiones respecto al plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019.

### **7.2 EL PLAN DE DESARROLLO YACUANQUER CON EQUIDAD 2016-2019 COMO INSUMO PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

El plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer para el periodo 2016-2019 denominado: Yacuanquer con equidad, fue adoptado mediante acuerdo del concejo municipal y se constituye en el punto de partida de una relación democrática, demostrando el ejercicio de gobierno abierto, claro y transparente en donde la alcaldesa y su equipo de gobierno, junto con la comunidad Yacuanquereña estructuraron los lineamientos técnicos a desarrollar, partiendo de un diagnóstico participativo adelantado en la agrupación de los ocho sectores veredales y los encuentros con los sectores y actores municipales, y así poder establecer las estrategias priorizadas a trabajar en un proceso de concertación comunitaria, que termina con el presupuesto participativo en busca del bien vivir de la población urbana y rural del Municipio.

**Grafico 14. Proceso sistema de información**



Fuente. Elaboración Propia

El grafico muestra la esencia del proceso del sistema de información, el cual toma como entradas los diferentes ítems del plan de desarrollo en este podemos identificar diferente tipos de entradas las cuales se describirán en los siguientes capítulos.

El sistema de información toma como entrada principal la plataforma estratégica plasmada en el plan de desarrollo la cual la hemos adaptado a la jerarquía de nuestro sistema de balance scorecard como lo plantean algunos actores, podemos decir que he homologado los ítems del plan de desarrollo de la siguiente manera.

Como ya conocemos la esencia de los software de balance scorecard los cuales parten de 4 perspectivas como son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, a lo cual en nuestro diseño tomamos estas perspectivas las dimensiones que plantea el plan de desarrollo.

En segundo lugar el balance scorecard nos habla de unos factores críticos u objetivos estratégicos a lo cual el insumo que nos entrega el plan de desarrollo es el sector como por ejemplo sector educativo, sector agua potable entre otros los cuales se describirán más adelante.

En tercer lugar encontramos dentro de la jerarquía del balance scorecard la estrategia o indicador, nuestro plan de desarrollo para este ítem encontramos el programa o subprograma como por ejemplo si mi sector es agua potable puedo encontrar los programas de acueducto, alcantarillado y aseo los cuales son tomados como indicador.

En el último eslabón del balance scorecard encontramos al dato el cual me alimenta al indicador con un valor el cual posee una magnitud o una unidad de medida, en nuestro plan de desarrollo podemos identificar como dato el proyecto que se va a ejecutar como por ejemplo si estoy en el sector agua potable en el programa acueducto el plan de desarrollo me muestra como dato ampliar la cobertura en un 10% anual el cual es medible y con este vamos a alimentar nuestro cuadro de mando integral.

También en la parte de entrada encontramos otros ítems como son la parte del personal de la administración así como la estructura orgánica que formara parte de la información que requiere nuestro sistema de información. Para complementar nuestras entradas tomamos el plan de inversión del cuatrecientos que ayuda a realizar seguimiento y análisis por nuestro sistema de información, los elementos anteriormente nombrados serán descritos detalladamente mas adelante.

**7.2.1 Misión.** Por un Yacuanquer con Equidad que permita dinamizar el ejercicio de la soberanía, con acciones especiales, que lo identificarán y lo diferencian por la transparencia de sus ejecutorias, incluyente y equitativo para construir un Yacuanquer moderno y eficiente, que permita mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes.

**7.2.2 Visión.** En el año 2019 ser un Municipio modelo y socialmente incluyente, competitivo en la oferta de bienes y servicios y, amigable con el medio ambiente.

**7.2.3 Enfoques.** Este plan de desarrollo fue elaborado bajo dos enfoques:

- Enfoque de desarrollo humano sostenible, equidad y cierre de brechas: el cual es concebido como un proceso permanente de transformación de la sociedad, en el que priorizamos la satisfacción de las necesidades, aspiraciones y esperanzas del ser humano como epicentro y sujeto todo el quehacer de la Gestión Municipal, con el objetivo de incrementar la calidad de vida de los habitantes y accesos a oportunidades.
- Enfoque de derechos: La Administración fundamentará su acción en garantizar el ejercicio, la promoción, la restitución y la defensa de los derechos humanos, así como la recuperación y fortalecimiento de valores como la equidad, la democracia, el respeto de género y la atención integral a niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, población en condición de discapacidad, víctimas, minorías étnicas y población diversa por orientación sexual e identidad de género, entre otros.

**7.2.4 Dimensiones.** El plan de desarrollo Yacuanquer con equidad, en su parte estratégica, se compone de las siguientes dimensiones:

- Dimensión social: compuesta por los sectores de educación, salud, deporte y recreación, cultura, atención a grupos vulnerables - promoción social
- Dimensión económica: compuesta por los sectores de agua potable y saneamiento básico, vivienda, transporte, sector agropecuario y desarrollo rural
- Dimensión ambiental: compuesta por los sectores de ambiente, gestión integral de riesgos de desastres.
- Dimensión institucional compuesta por los sectores de seguridad y convivencia, víctimas, equipamiento, alumbrado público, desarrollo comunitario.



**Tabla 10. Matriz estratégica sector educativo**

Programa	Objetivos	metas de resultado			Subprogramas	Indicadores de producto		
		Indicadores	línea de base 2015	meta 2019		Indicadores	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Formar a niños, niñas y adolescentes con proyección y competencias para la vida desde un enfoque de desarrollo inclusivo e incluyente</b>	Mejorar la cobertura escolar en el municipio de Yacuanquer	Tasa de cobertura neta de niños y niñas (3-5 años) matriculados en pre jardín, jardín y transición	73%,	80%	Mejoramiento de la cobertura educativa	Número de estudiantes que reciben kits escolares	<b>2.035</b>	<b>8.443</b>
		Tasa de cobertura bruta de niños y niñas (3-5 años) matriculados en pre jardín, jardín y transición	ND	78%		Número de niños que reciben educación gratuita	1.911	8.312

		Tasa de cobertura neta preescolar	ND	90%		Número de estudiantes que reciben uniforme escolar gratuito	1.91 1	7.67 3
		Tasa de cobertura bruta preescolar	ND	80%				
		Tasa bruta de cobertura en básica primaria	88%	90%				
		Tasa neta de cobertura en básica primaria	88%	97%				
		Tasa bruta de cobertura en básica secundaria	77%	80%		Número de establecimientos educativos que implementan proyectos transversales en convivencia	22	22
		Tasa neta de cobertura en básica secundaria	73%	83%				

		Tasa bruta de cobertura en educación media	65%	65%		Número de establecimientos educativos que implementan proyectos en liderazgo	0	3
		Tasa neta de cobertura en educación media	65%	75%		Número de establecimientos educativos que reciben apoyo para dar continuidad a proyectos transversales ya implementados	0	22

		Tasa de deserción escolar primaria	SD	0,50%		Número de establecimientos educativos que reciben dotación de mobiliario.	0	18
		Tasa de deserción escolar secundaria	SD	0,15%		Número de establecimientos educativos que reciben dotación en material bibliográfico y didáctico.	0	22
		Tasa de deserción escolar media	SD	0,20%		Número de niños y niñas y adolescentes beneficiarios de PAE	1.911	8.312
		Tasa de repitencia escolar primaria	SD	0,40%				

		Tasa de repitencia escolar secundaria	0	0,50%				
		Tasa de repitencia escolar media	0	0,20%				
		Tasa de analfabetismo	7,94%	6,00%				
	Mejorar el estado de la infraestructura educativa oficial, incluida la deficiencia en las áreas administrativa	Porcentaje de establecimientos educativos en buen estado.	82,61 %	86,96%	Mejoramiento de la infraestructura educativa	Establecimientos educativos que mejoran su infraestructura física.	2	22
						Establecimientos educativos que amplían su infraestructura física	0	1

	Mejorar la cobertura de transporte escolar para los estudiantes que habitan zonas de difícil acceso.	Tasa de estudiantes que usan el transporte escolar	SD	100%	Transporte escolar	No. de estudiantes que utilizan transporte escolar	620	655
						Número de buses escolares con mantenimiento	7	8
	Mejorar la calidad educativa del municipio de Yacuanquer	Promedio pruebas saber 5°	SD	Satisfactorio	Mejoramiento de la calidad educativa	Número de docentes capacitados en pruebas SABER	0	126
						Número de docentes capacitados en Competencias.	0	126
		Promedio pruebas saber grado 3°	SD	Satisfactorio		Número de estudiantes capacitados para PRUEBAS SABER	150	720

		Promedio pruebas saber grado 5°	SD	Satisfactorio		Estudiantes con talento excepcional que reciben incentivos	0	40
		Promedio pruebas saber grado 9°	SD	Satisfactorio		Estudiantes destacados en su rendimiento educativo que reciben incentivos	0	70
		Promedio pruebas saber grado 11°	SD	55,22				
	Implementar la evaluación integral en las Instituciones Educativas y Centros Educativos, que se aplica	Tasa de repitencia escolar	SD	1.43%		Número de estudiantes capacitados en LECTURA CRITICA	2	510

	la evaluación cognitiva, axiológica y socio afectiva.					Número de docentes capacitados en LECTURA CRITICA	0	120
	Mejorar el promedio en pruebas saber 11 en lengua extranjera	Promedio del área de Ingles en pruebas saber 11	SD	55,11		Número de estudiantes capacitados para PRUEBAS DE INGLES	2	420
						Número de docentes capacitados en LENGUA EXTRANJERA	0	120
	Mantener la conectividad y mantenimiento de equipos en las instituciones educativas	Porcentaje de establecimientos educativos con acceso a conectividad (internet)	21,74 %	43,48%		Número de establecimientos educativos con conectividad	5	7



	con el fin de que utilicen las ayudas tecnológicas para su aprendizaje					Establecimient os educativos acondicionad os para la implementació n de TIC"s	3	14
						Número de docentes capacitados en TIC´s	112	120
						Número de establecimient os educativos con seguridad	3	5
		Relación estudiantes por computador.	3	2,5		Número de computadores en los establecimient os educativos	SD	1139
						Número de Establecimient os con tabletas	SD	64

<b>Disminución del analfabetismo</b>	Disminuir la presencia del analfabetismo en el Municipio	Tasa de analfabetismo	20,30 %	18%	Educación de adultos	Programa diseñado e implementado para alfabetización	1	1
--------------------------------------	--	-----------------------	---------	-----	----------------------	--	---	---

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 11. Matriz estratégica sector salud**

PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO		INDICADORES DE PRODUCTO	
		INDICADOR	META 2019	INDICADOR	META 2019
	Reducir la exposición a factores de riesgo modificables en todas las etapas del transcurso de vida para las enfermedades transmisibles	% de casos presentados en hipertensión arterial HTA y Diabetes	HTA Y DM grado I 10.8 % grado 35.4% Grado III 48% Grado IV3.2%	Mantenida la implementación del modelo de atención integral RCV, vinculando la estrategia 4x4 acorde al perfil epidemiológico	94
				Fortalecer la implementación de la estrategia Instituciones libres de humo en los lugares definidos en la Ley	100
				Fortalecer la implementación del plan de hábitos y estilos de vida saludables	95
	Contribuir a la gestión integral de los riesgos asociados a la salud mental y la convivencia social	% de prevalencia de consumo de SPA.	3,5	Formulación del Plan Municipal de Reducción del consumo de SPA	95
				Fortalecida La implementación de las tres ZOE	3 ZOE
		Tasa de incidencia de violencia intrafamiliar	47	Mantenida la implementación del modelo de salud mental en el Municipio	95
		Número de pacientes con vigilancia del intento de suicidio a través del SIVIGILA	2	Fortalecida la implementación del CE	1 CE

	Reducir los riesgos de inseguridad alimentaria en las familias yacuanquereñas, mediante la promoción de buenas prácticas de alimentación y la vigilancia y el cuidado de la salud en la población.	Tasa de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años	0	Mantenida la Acreditación de la ESE Municipal como IAMI	1
				Mejorada la duración de la lactancia materna exclusiva en menores de 6 meses	4
				Plan SAN implementado	1
				Mantenido por debajo de 3% la proporción de bajo peso al nacer	2.6
				Disminuida la prevalencia de desnutrición global en menores de 5 años	3.6
				Disminuida la prevalencia de la desnutrición crónica en menores de 5 años	17
				Implementación de la Estrategia Nacional para la Prevención y Atención de la Anemia Nutricional PNRPAN	1
				Vigilado el Estado Nutricional en el Municipio con la metodología de los nuevos patrones OMS	100

	Fortalecer la función sanitaria de la entidad Territorial mediante el ejercicio de planificación e integración de las acciones relacionadas con la producción social de la salud, dentro y fuera del sector salud, y con la respuesta del sector, por medio del fortalecimiento de la regulación, conducción, gestión financiera, fiscalización, vigilancia epidemiológica y sanitaria, movilización social, ejecución de las acciones colectivas y garantía del aseguramiento y la provisión adecuada de servicios de salud.	Porcentaje de servicios habilitados en el primer nivel	100	Cumplimiento de los lineamientos del Decreto 2193 en lo referente a la responsabilidad del Ente Territorial	100
				lograda la contratación de la totalidad de la red de servicios de salud requeridas para la atención de la población pobre y vulnerable no afiliada del Municipio de Yacuanquer	100
				Garantizada la medición de la satisfacción en la prestación de los servicios de salud del municipio de Yacuanquer	94
				Mejorada la capacidad resolutoria de la red servicios fortaleciendo la infraestructura con dotación, tecnología.	100
		% población afiliada al SGSSS	99	Lograda la cofinanciación municipal en un 100% para incrementar el aseguramiento	100
				Logrado el cumplimiento de las acciones de Inspección Vigilancia y asistencia técnicas a los actores del SGSSS	100
		% desempeño integral de Plan Territorial de Salud del Departamento.	96	Realizado el seguimiento, monitoreo y evaluación del índice de desempeño integral de Plan Territorial de Salud Municipal	100
				Formulado, implementado y con seguimiento del Plan de intervenciones Colectivas - PIC-.	100

		% de notificación	100	Mantenida la notificación al SIVIGILA	100
				Actualizado y publicado documento ASIS en el repositorio institucional digital del Ministerio de Salud y Protección Social por parte del Municipio	100
	Contribuir al desarrollo de la salud sexual y reproductiva con responsabilidad en el Municipio de Yacuanquer	Razón de mortalidad materna	0	Mantenido el porcentaje de nacidos vivos con cuatro o más controles prenatales	98
				Realizada la vigilancia a los casos reportados como Morbilidad Materna externa	100
		Tasa específica de embarazos en adolescentes mujeres de 15 a 19 años	23,5	Fortalecida la implementación del modelo de atención en salud de servicios amigables para adolescentes y jóvenes en el Municipio de Yacuanquer	95
				Coordinado intersectorialmente la implementación del programa de educación sexual, basada en el ejercicio de derechos humanos, sexuales y reproductivos, desde un enfoque de género y diferencial en las tres instituciones educativas del Municipio.	3

		Tasa de prevalencia de VIH/SIDA en población de 15 a 49 años	0	Aumentada la prueba voluntaria para VIH en la población objeto	20
				Mantenido en cero el porcentaje de transmisión materno infantil del VIH	0
				Mantenido al 100% el tamizaje para VIH a gestantes en el Municipio de Yacuanquer	100
				Garantizado el tratamiento antiretroviral	100
				Mantenida la Tasa de mortalidad por VIH/SIDA en cero	0
		Tasa de incidencia de sífilis Congénita	0	Implementación y seguimiento de la estrategia de disminución de la transmisión perinatal de la Sífilis	95
				Garantizar el tratamiento a las gestantes diagnosticadas con sífilis antes de la semana 17	100
		Porcentaje de eventos reportados y atendidos de violencia basada en género	100	Fortalecida la coordinación intersectorial para el cumplimiento de la atención integral a víctimas de violencia basada en género	100
				Incrementado el cumplimiento del protocolo de atención a víctimas de violencia basada en género	80

				Notificación de eventos de violencia basado en género al SIVIGILA	100
		Tasa de mortalidad por cáncer de cuello uterino	0.4	Incrementada la cobertura de tamizaje de citología servicio uterina	
				Vacunación con VPH a población objeto del programa	100
	Fortalecer la implementación de las políticas e intervenciones sectoriales y transectoriales que buscan el bienestar protección de la salud y el fomento de las intervenciones que modifican positivamente las situaciones y condiciones para la salud de los trabajadores del sector formal e informal de la economía	Nº de Actividades económicas caracterizadas intervenidas	1	Garantizada la intersectorialidad a través de los Comités Locales de Salud Ocupacional, Comités de Política Social (COMPOS) , el Comité de Erradicación de Trabajo Infantil (ETI) y Comité de Entornos Saludable	100
				fortalecer la implementación del Sistema de Vigilancia en accidente laboral del trabajador informal del Municipio	100
	Fortalecer las acciones individuales y colectivas de promoción, prevención, mitigación y superación de los riesgos para mejorar el estado de salud de la población Yacuanquereña	% de personas curadas con Tuberculosis Pulmonar	100	Implementada y fortalecida las líneas de acción para el tratamiento de la tuberculosis pulmonar establecidos en plan estratégico y estrategia POST 2015 FIN A LA Tuberculosis	100



				Mantenido el porcentaje de la detección de sintomáticos respiratorios	96
		Tasa de Letalidad por Dengue, Leishmaniasis visceral y Malaria	0	Implementada y fortalecida la estrategia de gestión integrada (EGI) en ETV	95
		Tasa de mortalidad por Rabia humana	0	Implementado el plan integral e interrogantico para la prevención y control de otras zoonosis de importancia en salud pública	95
		Tasa de mortalidad por Enfermedad Respiratoria Aguda (ERA)	0	Implementado el plan de prevención y control de la Enfermedad Respiratoria Aguda (ERA).	100
		Tasa de mortalidad por enfermedades infecciosas e intestinales	0	Implementada la estrategia de eliminación masiva de parásitos intestinales. Geohelmintiasis.	100
		% de cobertura de vacunación	95	Fortalecido Programa Ampliado de inmunización PAI en la ESE Municipal	100
				Fortalecido el sistema de Información PAIWEB	100
				Fortalecida la vigilancia de inmunoprevenibles	100

	Fortalecer las capacidades básicas para detección, notificación y la formulación del plan de respuesta del sector salud con articulación intra-inter y transsectorial	% de implementación y articulación	100	Realizar las acciones de actualización y articulación intersectorial para la respuesta del sector salud en todos los casos de emergencia o desastre que lo requieran	100
				Inspección, vigilancia al Plan Hospitalario de Emergencias	100
	Fortalecida mediante el desarrollo de las competencias del municipio la participación e inclusión social que permita el acceso a los servicios de salud de grupos especialmente protegidos constitucionalmente ante la ley.	Tasa de mortalidad infantil	22.8	Implementada la estrategia "Primeros mil días de vida"	100
		Tasa de mortalidad infantil	0	Apoyada la implementación de la política pública de Infancia Primera infancia y Rutas de Atención Integral - RIA .	100
		Tasa de mortalidad por Enfermedad Diarreica Aguda (EDA)	0	Fortalecida la implementación de la política pública de primera infancia e infancia	100
		Nº de políticas públicas dirigidas a la población con discapacidad	100	Implementada o adoptada la política pública dirigida a la población con discapacidad.	100
		Nº de programas de sostenimiento y emprendimiento dirigidos para la población en situación de discapacidad	1	fortalecido el programa de ayudas técnicas dirigido a población con discapacidad	100

				gestionado y apoyados proyectos para programas de sostenimiento y emprendimiento para la población con discapacidad	100
		% de los grupos especialmente protegidos constitucionalmente con conocimiento de rutas de atención que faciliten el acceso a servicios y los mecanismos para la defensa de deberes y derechos en salud.	1	Fortalecido el desarrollo de programas y proyectos enfocados a la promoción, prevención y detección temprana de diferentes discapacidades	100
				Fortalecida la asistencia técnica para generar conocimiento de rutas de atención que faciliten el acceso a servicios y los mecanismos para la defensa de deberes y derechos en salud.	100
		N° de procesos implementados	100	Apoyado el fortalecimiento y autonomía de los procesos organizativos de las mujeres: mesas municipales	100
				Diseñados e implementados mecanismos para la articulación efectiva de mujeres en la construcción y desarrollo de la Política Pública	100
				Apoyada en la implementación o adaptación de la política pública dirigida a la población mujer y género.	100

		% de atención en Salud Mental a pacientes víctimas de violencia intrafamiliar, maltrato infantil y violencia basada en género	100	Garantizada la atención en salud mental brindada a las víctimas de violencia intrafamiliar y maltrato infantil según protocolos y rutas de atención.	100
	Promover y asegurar la calidad de vida de las personas adultas mayores, mediante la satisfacción integral de sus necesidades, su participación activa y la promoción de sus derechos, a través de respuestas articuladas del Estado y la comunidad, favoreciendo su inserción como ciudadanos desde la perspectiva socio cultural, y en sus derechos a la salud	Nº de políticas públicas municipales adoptadas o implementadas de envejecimiento y vejez en temas de salud.	100	Implementada o adoptada la política pública de Envejecimiento y Vejez en temas de salud.	100
		% de población en proceso de envejecimiento y vejez con atención diferencial	100	Mejorada la atención en salud a la población en proceso de envejecimiento y vejez	100
		Nº estrategias de comunicación por medios masivos y alternativos de comunicación para promover los derechos, el respeto y la dignificación de las personas mayores.	100	Promovidos los derechos, el respeto y la dignificación de las personas mayores.	100
	Promover la salud de las poblaciones que por sus condiciones sociales son vulnerables a procesos ambientales, mediante la modificación positiva de los	% Población que consume agua potable	60	Implementar planes de capacitaciones relacionadas con la importancia de la calidad de agua para consumo humano	100

	determinantes sociales, sanitarios y ambientales, fortaleciendo la gestión intersectorial y la participación comunitaria y social en el nivel local, regional, nacional e internacional			Toma de muestras de agua en el Municipio de Yacuanquer de acuerdo a la programación establecida	100
		Tasa de incidencia de la rabia humana	0	Garantizada la jornada de vacunación antirrábica canina y felina	96
		% de cumplimiento de Plan del comité de entornos saludables	95	fortalecida la implementación de la estrategia de entornos saludables, desarrollándose y con planes de acción intersectorial PAIES	100
		% de establecimientos de interés sanitario vigilados y controlados	100	Lograda la toma de muestras de alimentos	100

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 12. Matriz estratégica sector deporte y recreación**

Programas	Objetivos	Subprogramas	Indicadores	Línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
mejoramiento de la infraestructura física	mejorar la oferta de infraestructura física para masificar la práctica del deporte, actividad física, la recreación y el adecuado aprovechamiento del tiempo	mejoramiento de la infraestructura para el deporte	escenarios deportivos y/o recreativos mejorados o con mantenimiento	4	20
			escenarios deportivos y/o recreativos construidos	8	1
			Escenarios deportivos dotados para la práctica del deporte y la recreación.	8	10
Promoción de la actividad deportiva, recreativa, actividad física y uso adecuado del tiempo libre.	Emprender y realizar campañas para la promoción de la recreación como una opción de estilo de vida saludable y fomentar en la comunidad la práctica del deporte, actividad física y el adecuado aprovechamiento del tiempo desde la primera infancia.	Promoción, difusión y masificación de la actividad deportiva, recreativa y física.	número de deportistas que participan en juegos municipales, departamentales o nacionales	44	1000
			Número de participantes en eventos de la actividad física y aprovechamiento del tiempo libre.	300	500
			dotación de implementos deportivos a escuelas de formación, veredas, organizaciones e instituciones educativas	23	30
			número de programas de actividad física implementados	3	7
			número de personas (niños, niñas, adolescentes, etc.) que participan de la escuela de formación deportiva en las modalidades de fútbol de salón, baloncesto, voleibol y	300	300

			fútbol		
			Nuevas modalidades implementadas en la escuela de formación deportiva.	4	6
			número de programas de actividad física dirigidos a personas en condición de discapacidad	1	1
			Número de campeonatos organizados y apoyados.	12	34
			Número de jóvenes capacitados e instruidos en habilidades y técnicas deportivas.	6	21

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 13. Matriz estratégica sector cultura**

Programa	Objetivo	Subprogramas	Metas de producto		
			Indicadores	línea de base 2015	Meta 2016 2019
<b>Cultura</b>	proteger, promover y difundir el patrimonio y la diversidad cultural y artística y, fomentar y apoyar el acceso a bienes y servicios culturales y artísticos	Construcción y mantenimiento de la infraestructura cultural	Infraestructura cultural construida y dotada	0	1
			Infraestructura cultural con mantenimiento	1	1
		Promoción y difusión de las manifestaciones culturales y artísticas.	Manifestaciones del patrimonio artístico, cultural, festivo y lúdico desarrolladas apoyadas.	4	46
			Bienes muebles e inmuebles de interés cultural apoyados para su conservación y mantenimiento	1	3
			Programa implementado para el fortalecimiento de la promoción y difusión de los contenidos culturales y artísticos a través de la radio.	1	1
			Programas de lectura y escritura implementados	3	5
			Escuelas de formación cultural y artística implementada y dotada.	0	1
			Intercambios de expresiones culturales y artísticas realizados.	SD	25
			Programa de cultura ciudadana "eso...! es cultura!" diseñado e implementado.	0	1



			Procesos formativos para el emprendimiento cultural y artístico implementados y apoyados.	0	1
			Iniciativas de emprendimiento que requieran recursos económicos para la producción, circulación y comercialización de sus productos culturales apoyadas.	0	17
			Creación, dinamización y cualificación del consejo de cultura y otros espacios de participación cultural.	1	1

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 14. Matriz estratégica sector atención a grupos vulnerables –promoción social**

PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADORES DE PRODUCTO	LINEA DE BASE 2015	META 2019
<b>Atención a grupos vulnerables - promoción social</b>	Mejorar la asistencia y atención integral a los grupos más pobres y vulnerables del municipio.	Parque para la PI construido	0	1
		Número de adultos mayores que son beneficiarios del PPAM	915	915
		Población adulta mayor vinculada a actividades recreativas, lúdicas y de promoción y prevención.	1100	1200
		Número de adultos mayores que reciben paquete alimentario	200	200
		Número de adultos mayores que reciben atención integral en el ancianito SMM	16	22
		Número de personas en condición de discapacidad que reciben paquete alimentario	45	45
		Plan de acción implementado para la operatividad del programa Familias en Acción	1	1

		Clubes juveniles capacitados y formados en liderazgo; prevención del consumo de spa, alcoholismo, panfilismo y del embarazo en adolescentes y, fomento de expresiones culturales y artísticas.	7	7
		Programa de atención y protección integral de la primera infancia, infancia y adolescencia implementado.	1	1
		Estrategias implementadas para fomentar y promocionar deberes y obligaciones en niños, niñas y adolescentes	2	3
		Fortalecimiento institucional a la comisaria de familia a través de la vinculación del equipo interdisciplinario	1	1
		Programa "Mujer, familias y género" implementado	0	1

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 15. Matriz estratégica sector agua potable y saneamiento básico**

Programa	Objetivos	Indicadores de resultado			Subprogramas	Indicadores de producto		
		Indicador	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019		Indicador	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Agua potable y saneamiento básico</b>	Optimizar la calidad y cobertura del consumo de agua potable para mejorar el bienestar de la población.	Índice de riesgo de consumo de agua (IRCA)	40,61	20	Agua potable	Sistemas de desinfección y/o tratamiento instalados y operando	1	4
						Sistemas de acueducto y suministro de agua potable para consumo humano construidos	1	2
						Sistema de acueducto optimizado	0	1
						asociaciones juntas administradoras conformadas, legalizadas y con acompañamiento técnico	13	13

						PUEA actualizado y en implementación	1	1
						PTAP optimizadas	1	2
		Continuidad de servicio de agua Horas/día	18	20		Número de campañas realizadas para promover el ahorro y uso eficiente del agua.	ND	4
		Cobertura de acueducto	99	99		sistemas de acueducto optimizados	6	4
	Optimizar la calidad y cobertura del servicio de alcantarillado para mejorar el bienestar de la población.	Cobertura de alcantarillado	38,36	46,54	ALCANTARILLADO	sistemas de alcantarillados terminados	3	3
						PTAR con mantenimiento	4	4
						estudios de reinversión realizados para construcción de PTAR	—	1
						sistemas sépticos construidos	SD	81

	Mejorar la cobertura de población de los estratos 1 y 2 del sector urbano con para acceso a los servicios domiciliarios de agua potable, aseo y saneamiento básico	Porcentaje de población estratos 1 y 2 del sector urbano con subsidio para acceso a servicios domiciliarios de agua potable y saneamiento básico	98	98	SUBSIDIOS AL CONSUMO	fondo de solidaridad y redistribución del ingreso operando	1	1
--	--	--	----	----	----------------------	--	---	---

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 16. Matriz estratégica sector vivienda**

Programa	Objetivo	Indicadores de resultado	línea de base 2015	Meta 2019	Programas	Indicadores de producto	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Vivienda para la vida digna</b>	Mejorar las condiciones de habitabilidad de las viviendas de las familias del municipio de Yacuanquer	Déficit cualitativo de vivienda	36,50%	23,70%	Mejoramiento de vivienda	Número de subsidios entregados para mejoramiento de vivienda de interés social	37	350
		Déficit cuantitativo de vivienda	SD	SD	Construcción de vivienda	Viviendas construidas en sitio propio.	SD	50

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 17. Matriz estratégica sector transporte**

PROGRAMA	OBJETIVO	INDICADORES DE RESULTADO			SUBPROGRAMAS	INDICADORES DE PRODUCTO		
		INDICADORES	LINEA DE BASE 2015	META 2019		INDICADORES	LINEA DE BASE 2015	META 2016 - 2019
<b>Transporte para la equidad</b>	Mejorar las condiciones de movilidad y transitabilidad de la población rural y urbana en el municipio de Yacuanquer.	Porcentaje de vías en buen estado	82,72%	85,19%	<b>MEJORAMIENTO DE LA RED VIAL</b>	Número de km con mantenimiento rutinario de vías	50	50
						Número de km de vías mejoradas o pavimentadas	12,9	14,7
						Mingas comunitarias realizadas para mantenimiento vial.	ND	3
					<b>MEJORAMIENTO DE LA SEGURIDAD VIAL</b>	Campañas realizadas para mejoramiento de la seguridad vial	0	2

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019



**Tabla 18. Matriz estratégica sector agropecuario y desarrollo rural**

Programa	Objetivo	Subprogramas	Descripción del indicador	Indicadores	Tipo de meta	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
	Mejorar la productividad del sector agropecuario	Productividad rural	Incrementar el número de huertas caseras establecidas.	Nuevas huertas caseras establecidas.	Incremento	110	240
			Fortalecimiento y apoyo a huertas escolares	Huertas escolares apoyadas para mantener su funcionamiento.	Mantenimiento	10	12
			Incrementar el número de huertas escolares establecidas.	Nuevas huertas escolares establecidas.	Incremento	0	2
			Realizar campañas de desparasitación para mejorar la producción.	Número de jornadas de desparasitación realizadas.	Incremento	1	8
			crear un banco de semillas para beneficio de la comunidad	Banco de semillas implementado.	Incremento y Mantenimiento	0	1

			Apoyo al emprendimiento agropecuario	Iniciativas productivas apoyadas.	Mantenimiento	15	17
			Identificar y rescatar la oferta productiva de la región.	Ferias de intercambio agropecuario realizadas	Mantenimiento	0	4
			Fortalecer el desarrollo rural y la comercialización	Desarrollo rural y sistema de abasto	Incremento	1	1
			Distritos de riego contruidos y/o adecuados en el municipio	Distritos de riego contruidos y/o rehabilitados	Incremento y Mantenimiento	0	2
			Fortalecimiento a la articulación productiva institucional local y regional	Iniciativas productivas apoyadas.	Incremento	5	10
	Prestar la asistencia técnica agropecuaria a las familias campesinas, para contribuir a mejorar la producción e incrementar los ingresos familiares.	ASISTENCIA TECNICA AGROPECUARIA	Actualizar el PGAT, para mejorar la productividad en el sector.	Plan general de asistencia técnica actualizado e implementado	Mantenimiento	1	1
			Cubrir la mayor parte del sector rural mediante la asistencia técnica.	Número de pequeños productores rurales que reciben asistencia técnica	Incremento	800	1.500

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 19. Matriz estratégica sector ambiente**

Programa	Objetivo	Subprograma	Descripción del indicador	Indicadores	Tipo de meta	Línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Gestión ambiental y biodiversidad</b>	Mejorar el uso, manejo, protección y conservación de los recursos naturales.	Adquisición y protección de tierras de importancia estratégica	Crear un vivero, e incrementar material vegetal para uso adecuado de la comunidad con fines de conservación.	Vivero municipal operando para la producción de material vegetal	incremento	0	1
			Adquisición de tierras con importancia estratégica para la protección del recurso hídrico	No. de has adquiridas para la protección del recurso hídrico	mantenimiento	12	15
			Realizar mantenimientos periódicos a los predios adquiridos por el municipio.	Número de hectáreas con manejo de protección ambiental.	mantenimiento	10	15
		Cultura para la protección y recuperación de los recursos naturales	Realizar acompañamientos a los distintos proyectos que se ejecuten en el municipio.	Proyectos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales con apoyo técnico y financiero.	mantenimiento	8	8

			Incrementar las campañas de sensibilización y caminatas ecológicas en pro de la conservación de los recursos naturales.	No. de campañas de sensibilización y/o caminatas ecológicas realizadas.	incremento	2	12
			Incrementar el número de campañas sobre uso y manejo de agroquímicos y abonos orgánicos	Campañas realizadas sobre uso y manejo adecuado de agroquímicos y abonos orgánicos	incremento	4	4
			Apoyo a áreas protegidas y mitigación de los efectos del cambio climático.	Programa implementado para fortalecer las áreas protegidas de la sociedad civil y mitigar los efectos del cambio climático	incremento	0	1
			Formular el SILAP	SILAP formulado	incremento	0	1

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 20. Matriz integral estratégica sector gestión integral del riesgo**

Programa	Objetivo	Descripción del indicador	Subprogramas	Indicadores	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Gestión del riesgo</b>	Promover la cultura en gestión del riesgo de desastres en los habitantes y atender de forma oportuna los incidentes que originen emergencias o desastres.	Atender las emergencias y desastres que se presenten en el Municipio.	ATENCIÓN DE DESASTRES	Porcentaje de emergencias y desastres atendidos o apoyados.	100%	100%
		Apoyar a grupos e instituciones encargadas de la atención y prevención de riesgos y desastres		Fortalecimiento de grupos e instituciones encargadas de la atención y prevención de riesgos y desastres.	1	1
		Avanzar en la construcción de una cultura de la prevención y atención de emergencias y desastres	CULTURA PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	Programas implementados para avanzar en la construcción de una cultura para la prevención y atención de desastres.	1	1
		crear el plan municipal de gestión del riesgo		Plan Municipal de Gestión del Riesgo formulado e implementado.	0	1
		Apoyar a la creación del Plan Institucional de Gestión de Riesgo de las Instituciones oficiales		Instituciones oficiales con Plan Institucional de Gestión de Riesgo.	0	24

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 21. Matriz estratégica víctimas**

Programa	Objetivos	Metas de resultado			Subprograma	Metas de producto		
		Indicador	Línea de base 2015	Meta programada 2019		Indicador	Línea base 2015	Meta 2019
<b>SEGURIDAD, JUSTICIA, CONVIVENCIA, Y ATENCIÓN INTEGRAL A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO</b>	Mejorar la atención a la población víctima del conflicto armado interno.	Porcentaje de población víctima del conflicto armado interno atendida	100	100	ATENCIÓN A POBLACIÓN VÍCTIMA DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO	Espacio físico adecuado para atención de la población víctima del conflicto armado interno.	0	1
						Programa implementado para entrega de auxilio Funerario a población víctima del conflicto armado interno.	0	1
						Proyectos productivos implementados para población víctima del conflicto armado interno	1	2
						Viviendas mejoradas para la población Víctima del conflicto armado interno	0	9
						Plan Operativo de Información de población víctima del conflicto armado interno actualizado.	1	1

						Plan de atención y protección a población víctima del conflicto armado interno implementado.	1	1
						Programa para focalización de población víctima del conflicto armado interno operando.	0	1
						Mesas de atención a población víctima del conflicto armado interno realizadas.	1	1
						Censo de caracterización de población víctima del conflicto armado interno actualizado.	1	1
						Sistema de información y orientación a población víctima del conflicto armado interno operando.	1	1
						Plan de contingencia de población víctima del conflicto armado interno operando.	1	1
						Programa de atención psicosocial a población víctima del conflicto armado interno implementado.	1	1

						Afiliación de la población víctima del conflicto armado interno al régimen subsidiado.	1	1
						No de eventos realizados en homenaje a las víctimas del conflicto armado interno.	0	4
						Programa de capacitación a funcionarios sobre población víctima del conflicto armado interno implementado.	0	1
						Programa de Ayuda Humanitaria Inmediata para población víctima del conflicto armado interno implementado.	1	4

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019



**Tabla 22. Matriz estratégica sector equipamiento**

Programa	Objetivo	Subprograma	Indicadores de producto	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Equipamiento</b>	infraestructura física del palacio municipal y bienes de uso público de propiedad del municipio	mantenimiento equipamiento municipal del	Infraestructura del palacio municipal adecuada y con mantenimiento.	<b>1</b>	<b>1</b>
			Compra de lote para construcción de equipamiento municipal	<b>0</b>	<b>1</b>
			Número de dotaciones de mobiliario y equipo de oficina realizadas al palacio municipal	<b>7</b>	<b>12</b>
			Número de mantenimientos realizados a las zonas verdes, parques, plazas y plazoletas	<b>4</b>	<b>4</b>

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 23. Matriz estratégica alumbrado público**

Programa	Objetivo	Subprogramas	Indicadores de producto	línea de base 2015	Meta 2016 - 2019
<b>Alumbrado público</b>	Mejorar la calidad y cobertura de los sistemas de alumbrado público y de suministro de energía para uso domestico	Operación y mejoramiento del sistema de alumbrado público	Sistema de alumbrado público operando	1	1
			Proyectos gestionados para la implementación de nuevas tecnologías para el sistema de alumbrado público	0	2
		Acceso a energía eléctrica	Proyectos implementados para facilitar el acceso al servicio de energía eléctrica a familias del sector rural.	0	2

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**Tabla 24. Matriz estratégica desarrollo comunitario**

SECTOR	OBJETIVO	SUBPROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	INDICADORES	TIPO DE META	LINEA DE BASE 2015	META 2016 - 2019
<b>Desarrollo comunitario</b>	Promover y fortalecer el liderazgo comunitario y los escenarios de participación ciudadana	Fomento y apoyo al liderazgo comunitario	Fortalecer y promocionar el liderazgo comunitario	Programa implementado para la formación y capacitación de Juntas de acción comunal y otros actores promotores del desarrollo.	Incremento	1	4
			Fortalecer y apoyar el Consejo Territorial de Planeación	Consejo Territorial de Planeación fortalecido	Incremento	0	1
			Ampliar y fortalecer los espacios de participación efectiva y de decisión ciudadana	Espacios de participación ciudadanos creados	Incremento	0	1

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**7.2.5 Plan de inversiones.** Otro componente del plan de Desarrollo “Yacuanquer con Equidad” para el periodo 2016 – 2019 es el Plan de Inversiones, el cual contiene una estimación de los recursos que el Municipio dispondrá para financiar los objetivos, metas y proyectos que entre todos nos proponemos alcanzar.

**Tabla 25. Proyección de ingresos 2016-2019.**

Código de presupuesto	Concepto	AÑOS				TOTAL
		2016	2017	2018	2019	
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>13.525.788.642</b>	<b>15.501.096.573</b>	<b>13.914.743.944</b>	<b>12.704.673.682</b>	<b>55.646.302.841</b>
<b>11</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>5.990.482.731</b>	<b>5.366.969.670</b>	<b>5.616.010.695</b>	<b>5.877.003.772</b>	<b>22.850.466.869</b>
<b>1101</b>	<b>TRIBUTARIOS</b>	<b>569.649.000</b>	<b>495.927.250</b>	<b>522.723.613</b>	<b>550.359.793</b>	<b>2.138.659.656</b>
<b>110101</b>	Impuesto Predial Unificado	60.000.000	63.000.000	66.150.000	69.457.500	258.607.500
<b>110102</b>	Impuesto de Industria y Comercio	15.000.000	15.750.000	16.537.500	17.364.375	64.651.875
<b>110103</b>	Avisos y Tableros	645.000	677.250	711.113	746.668	2.780.031
<b>110107</b>	Sobretasa a la Gasolina	130.000.000	136.500.000	143.325.000	150.491.250	560.316.250
<b>110108</b>	<b>ESTAMPILLAS</b>	<b>132.000.000</b>	<b>160.000.000</b>	<b>170.000.000</b>	<b>180.000.000</b>	<b>642.000.000</b>
<b>11010801</b>	Pro Dotación y Funcionamiento de Centros de Bienestar del Anciano	50.000.000	80.000.000	85.000.000	90.000.000	305.000.000
<b>11010802</b>	Pro Cultura	82.000.000	80.000.000	85.000.000	90.000.000	337.000.000

<b>110109</b>	Contribución Sobre contratos de Obras Públicas	232.000.000	120.000.000	126.000.000	132.300.000	610.300.000
<b>1102</b>	<b>NO TRIBUTARIOS</b>	<b>5.420.833.731</b>	<b>4.871.042.420</b>	<b>5.093.287.083</b>	<b>5.326.643.979</b>	<b>20.711.807.213</b>
<b>110201</b>	<b>TASAS Y DERECHOS</b>	<b>61.000</b>	-	-	-	<b>61.000</b>
<b>110202</b>	<b>DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR</b>	<b>3.000</b>	-	-	-	<b>3.000</b>
<b>110203</b>	<b>MULTAS Y SANCIONES</b>	<b>3.000</b>	-	-	-	<b>3.000</b>
<b>110204</b>	<b>MULTAS DE GOBIERNO</b>	<b>7.000</b>	-	-	-	<b>7.000</b>
<b>110205</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>4.000</b>	-	-	-	<b>4.000</b>
<b>110206</b>	<b>RENTAS CONTRACTUALES</b>	<b>10.002.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>11.025.000</b>	<b>11.576.250</b>	<b>43.103.250</b>
<b>11020602</b>	Alquiler de Maquinaria	10.000.000	10.500.000	11.025.000	11.576.250	43.101.250
<b>110207</b>	<b>TRANSFERENCIAS</b>	<b>5.153.907.436</b>	<b>4.434.393.252</b>	<b>4.656.112.915</b>	<b>4.888.918.561</b>	<b>19.133.332.164</b>
<b>11020701</b>	<b>TRANSFERENCIA PARA FUNCIONAMIENTO</b>	<b>1.651.698.177</b>	<b>1.323.856.942</b>	<b>1.390.049.789</b>	<b>1.459.552.278</b>	<b>5.825.157.185</b>
<b>1102070101</b>	<b>DEL NIVEL NACIONAL</b>	<b>1.641.696.177</b>	<b>1.313.356.942</b>	<b>1.379.024.789</b>	<b>1.447.976.028</b>	<b>5.782.053.935</b>
<b>110207010101</b>	SGP: Libre Destinación de Participación de Propósito General Municipios Categorías 4,5 y 6	1.641.696.177	1.313.356.942	1.379.024.789	1.447.976.028	5.782.053.935

1102070102	<b>DEL NIVEL DEPARTAMENTAL</b>	<b>10.002.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>11.025.000</b>	<b>11.576.250</b>	<b>43.103.250</b>
<b>110207010201</b>	De Vehículos Automotores	10.000.000	10.500.000	11.025.000	11.576.250	43.101.250
11020702	<b>TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN (Diferentes a Salud)</b>	<b>3.502.209.259</b>	<b>3.110.536.311</b>	<b>3.266.063.126</b>	<b>3.429.366.283</b>	<b>13.308.174.978</b>
1102070201	<b>DEL NIVEL NACIONAL</b>	<b>3.502.208.259</b>	<b>3.110.536.311</b>	<b>3.266.063.126</b>	<b>3.429.366.283</b>	<b>13.308.173.978</b>
110207020101	<b>SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES</b>	<b>3.502.207.259</b>	<b>3.110.536.311</b>	<b>3.266.063.126</b>	<b>3.429.366.283</b>	<b>13.308.172.978</b>
11020702010101	<b>SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES EDUCACIÓN</b>	<b>582.365.819</b>	<b>611.484.110</b>	<b>642.058.315</b>	<b>674.161.231</b>	<b>2.510.069.476</b>
<b>1102070201010101</b>	SGP - Calidad por Matrícula	321.597.761	337.677.649	354.561.532	372.289.608	1.386.126.550
<b>1102070201010102</b>	SGP - Calidad por Gratuidad	174.059.630	182.762.612	191.900.742	201.495.779	750.218.763
<b>1102070201010103</b>	SGP - Alimentación Escolar	86.708.428	91.043.849	95.596.042	100.375.844	373.724.163
<b>11020702010102</b>	SGP - Agua Potable y Saneamiento Básico	652.732.195	685.368.805	719.637.245	755.619.107	2.813.357.352
11020702010103	<b>SGP - POR CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA</b>	<b>4.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.000</b>
11020702010104	<b>SGP- FORZOSA INVERSIÓN DE PARTICIPACIÓN PROPÓSITO GENERAL</b>	<b>2.267.104.245</b>	<b>1.813.683.396</b>	<b>1.904.367.566</b>	<b>1.999.585.944</b>	<b>7.984.741.151</b>

1102070201010401	Deporte y Recreación	104.692.651	83.754.121	87.941.827	92.338.918	368.727.517
1102070201010402	Cultura	78.519.487	62.815.590	65.956.369	69.254.188	276.545.633
1102070201010403	Libre Inversión Otros Sectores SGP	2.083.892.107	1.667.113.686	1.750.469.370	1.837.992.838	7.339.468.001
110207020102	<b>OTRAS TRANSFERENCIAS DEL NIVEL PARA INVERSION</b>	<b>1.000</b>	-	-	-	<b>1.000</b>
1102070202	<b>DEL NIVEL DEPARTAMENTAL</b>	<b>1.000</b>	-	-	-	<b>1.000</b>
110208	<b>SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS</b>	<b>256.846.295</b>	<b>426.149.168</b>	<b>426.149.168</b>	<b>426.149.168</b>	<b>1.535.293.799</b>
11020801	Recursos para el fortalecimiento de las secretarías de planeación	57.341.140	50.570.570	50.570.570	50.570.570	209.052.850
11020803	Fondo de Compensación Regional	199.505.155,00	375.578.598,00	375.578.598,00	375.578.598,00	1.326.240.949,00
12	<b>INGRESOS DE CAPITAL (Diferentes a salud)</b>	<b>1.700.574.051</b>	<b>4.007.670.000</b>	<b>1.865.953.500</b>	<b>73.251.175</b>	<b>7.647.448.726</b>
1201	<b>COFINANCIACIÓN</b>	<b>1.101.003.000</b>	<b>4.002.000.000</b>	<b>1.860.000.000</b>	<b>67.000.000</b>	<b>7.030.003.000</b>
120101	<b>COFINANCIACIÓN NACIONAL - NIVEL CENTRAL</b>	<b>1.101.001.000</b>	<b>4.002.000.000</b>	<b>1.860.000.000</b>	<b>67.000.000</b>	<b>7.030.001.000</b>
12010101	Programas Otros Sectores	1.101.001.000	4.002.000.000	1.860.000.000	67.000.000	7.030.001.000
120102	<b>COFINANCIACIÓN DEPARTAMENTAL - NIVEL CENTRAL</b>	<b>2.000</b>	-	-	-	<b>2.000</b>

12010201	Programas Sectores Otros	2.000	-	-	-	2.000
1201020101	SECTOR DEPORTE Y RECREACIÓN	2.000	-	-	-	2.000
1202	RECURSOS DE CRÉDITO	2.000	-	-	-	2.000
120201	INTERNO	2.000	-	-	-	2.000
1203	RECURSOS DE BALANCE	594.162.051	-	-	-	594.162.051
120301	SUPERÁVIT FISCAL	14.000	-	-	-	14.000
12030105	Provenientes de Recursos SGP con Destinación Específica Otros Sectores	4.000	-	-	-	4.000
12030107	Provenientes de Recursos Departamentales	2.000	-	-	-	2.000
1203010701	Sector Deporte y Recreación	2.000	-	-	-	2.000
12030108	Provenientes de Recursos Municipales	1.000	-	-	-	1.000
1203010801	Sector Deporte y Recreación	1.000	-	-	-	1.000
120302	OTROS RECURSOS DE BALANCE	594.147.051	-	-	-	594.147.051
1204	VENTA DE ACTIVOS	2.000	-	-	-	2.000
1205	RENDIMIENTOS POR OPERACIONES FINANCIERAS	5.402.000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	23.276.675



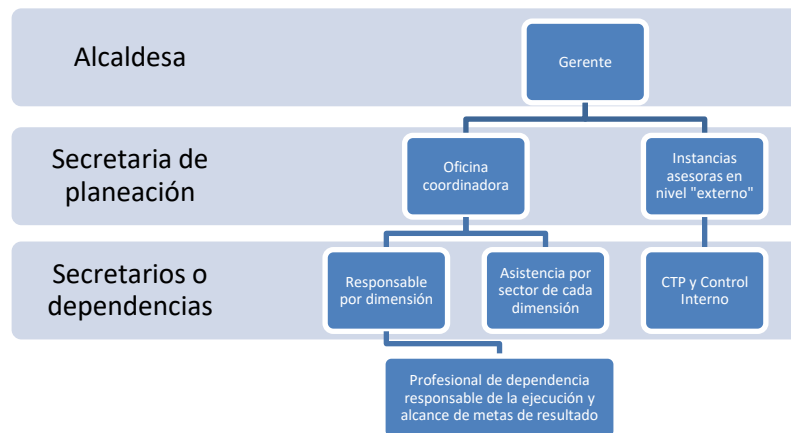
<b>120501</b>	Provenientes de Recursos Libre Destinación	800.000	840.000	882.000	926.100	3.448.100
<b>120502</b>	Recursos Forzosa Inversión (Con Destinación Específica Recursos Propios)	600.000	630.000	661.500	694.575	2.586.075
<b>120505</b>	Provenientes de Recursos SGP con Destinación Específica Otros Sectores	4.000.000	4.200.000	4.410.000	4.630.500	17.240.500
<b>13</b>	<b>FONDO LOCAL DE SALUD</b>	<b>5.834.731.860</b>	<b>6.126.456.903</b>	<b>6.432.779.748</b>	<b>6.754.418.736</b>	<b>25.148.387.247</b>
<b>1301</b>	<b>REGIMEN SUBSIDIADO</b>	<b>5.643.005.627</b>	<b>5.925.154.858</b>	<b>6.221.412.601</b>	<b>6.532.483.231</b>	<b>24.322.056.318</b>
<b>130101</b>	Sistema General de Participaciones	2.206.988.698	2.317.338.133	2.433.205.040	2.554.865.292	9.512.397.162
<b>130102</b>	FOSYGA	3.237.244.500	3.399.106.725	3.569.062.061	3.747.515.164	13.952.928.451
<b>130103</b>	<b>Recursos del Municipio</b>	<b>27.111.504</b>	<b>28.467.079</b>	<b>29.890.433</b>	<b>31.384.955</b>	<b>116.853.971</b>
<b>13010301</b>	COLJUEGOS 75%	27.111.504	28.467.079	29.890.433	31.384.955	116.853.971
<b>130104</b>	Recursos del Departamento (IDSN)	171.059.925	179.612.921	188.593.567	198.023.246	737.289.659
<b>130105</b>	Rendimientos financieros	600.000	630.000	661.500	694.575	2.586.075
<b>1302</b>	<b>SALUD PUBLICA</b>	<b>70.944.007</b>	<b>74.489.107</b>	<b>78.213.563</b>	<b>82.124.241</b>	<b>305.770.918</b>
<b>130201</b>	Sistema General de Participaciones	70.842.007	74.384.107	78.103.313	82.008.478	305.337.905

<b>130202</b>	Rendimientos financieros	100.000	105.000	110.250	115.763	431.013
130204	<b>RECURSOS DE COFINANCIACIÓN</b>	<b>1.000</b>	-	-	-	<b>1.000</b>
13020401	<b>COFINANCIACIÓN DEPARTAMENTAL</b>	<b>1.000</b>	-	-	-	<b>1.000</b>
<b>1303</b>	<b>OFERTA</b>	<b>111.739.226</b>	<b>117.324.087</b>	<b>123.190.292</b>	<b>129.349.806</b>	<b>481.603.411</b>
130301	<b>Sistema General de Participaciones</b>	<b>111.338.226</b>	<b>116.904.087</b>	<b>122.749.292</b>	<b>128.886.756</b>	<b>479.878.361</b>
<b>13030101</b>	Prestación de servicios a población No afiliada- Sin situación de Fondos	111.337.226	116.904.087	122.749.292	128.886.756	479.877.361
<b>130302</b>	Rendimientos financieros	400.000	420.000	441.000	463.050	1.724.050
1304	<b>OTROS GASTOS EN SALUD</b>	<b>9.043.000</b>	<b>9.488.850</b>	<b>9.963.293</b>	<b>10.461.457</b>	<b>38.956.600</b>
130401	<b>OTROS GASTOS EN SALUD - Funcionamiento</b>	<b>9.038.000</b>	<b>9.488.850</b>	<b>9.963.293</b>	<b>10.461.457</b>	<b>38.951.600</b>
<b>13040102</b>	Col juegos 25%	9.037.000	9.488.850	9.963.293	10.461.457	38.950.600
130402	<b>OTROS GASTOS EN SALUD - Inversión</b>	<b>4.000</b>	-	-	-	<b>4.000</b>
130403	<b>OTROS GASTOS EN SALUD</b>	<b>1.000</b>	-	-	-	<b>1.000</b>

Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

**7.2.6 Responsables.** En este plan, se le asigna la responsabilidad para su desarrollo a las diferentes dependencias de la alcaldía municipal de la siguiente manera:

**Grafico 15. Responsables plan de desarrollo**



Fuente: Plan de desarrollo Yacuanquer con Equidad 2016-2019

- De la dimensión social será responsable: secretaría de gobierno (apoya en cultura, deporte y recreación).
- De la dimensión Económica será responsable: oficina de planeación, UMATA
- De la dimensión Ambiental será responsable: UMATA, empresa de servicios públicos de Yacuanquer
- De la dimensión Institucional será responsable: Secretaria de gobierno, tesorería y contratación

Como puede evidenciarse, no a todas las dependencias de la alcaldía se les asignó responsabilidad en el desarrollo del plan

**Tabla 26. Dimensiones del plan de desarrollo a cargo de cada dependencia de la alcaldía**

<b>DIMENSIONES DEL PLAN DE DESARROLLO A CARGO DE CADA DEPENDENCIA DE LA ALCALDÍA</b>		
<b>SECRETARÍA</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>DIMENSIÓN (ES) DEL PLAN DE DESARROLLO A CARGO</b>
<b>SECRETARÍA DE GOBIERNO</b>	Comisaría de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión Social</li> <li>• Dimensión institucional</li> </ul>
	Programas especiales	Sin dimensión a cargo
	Inspección de policía	Sin dimensión a cargo
<b>SECRETARÍA GENERAL CONTRATACIÓN</b>	TICS	Sin dimensión a cargo
	Cultura deporte y recreación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión Social</li> </ul>
	Almacén	Sin dimensión a cargo
	Archivo general	Sin dimensión a cargo
<b>SECRETARÍA PLANEACIÓN OBRAS PÚBLICAS</b>	Infraestructura y estratificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión económica</li> </ul>
<b>SECRETARÍA HACIENDA</b>	Tesorería y recaudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión institucional</li> </ul>
	Contabilidad y presupuesto	Sin dimensión a cargo
<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	Aseguramiento	Sin dimensión a cargo
	Gestión y vigilancia en salud pública	Sin dimensión a cargo
<b>SECRETARÍA AGRICULTURA MEDIO AMBIENTE</b>	Unidad de Asistencia Técnica Agropecuaria Umata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión ambiental</li> <li>• Dimensión Económica</li> </ul>
	Desarrollo comunitario	Sin dimensión a cargo

Fuente: Elaboración Propia

**7.2.7 Seguimiento y evaluación.** Se establece que harán los siguientes productos de seguimiento y evaluación tanto a nivel estratégico como operativo:

Nivel estratégico:

- Informe de rendición de cuentas: se presentará 1 por año
- Informe general de la administración: se presentará 1 por año
- Reportes a entes de control de nivel nacional o territorial: se presentará según la normatividad vigente

Nivel operativo:

- Informe ejecutivo por meta de resultado: se presentarán 3 por año
- Informe de seguimiento: se presentará bimensualmente

Finalmente, en este plan de desarrollo se establece que “La metodología pertinente para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo es por medio de tableros de control generales con semáforos (verde, amarillo, naranja), con niveles de cumplimiento que definan en la entidad territorial, por ejemplo, cumplimiento en un rango del 70%-100% verde; entre el 50% y 70% amarillo y por debajo del 50% rojo”.

El tablero de control será el primer aspecto que mostrara a través del proceso de semaforización cada uno de los elementos de la jerarquía de nuestro tablero de control en que estado se encuentran en la periodicidad que el usuario especifique mostrando con un solo clic el estado total o detallado de nuestro plan de desarrollo generando las diferentes alertas al usuario dependiendo de la parametrización que este le de a cada ítem del tablero de control.

Como segundo elemento tendremos el mapa estratégico el cual a través de una manera gráfica nos mostrara la relación causa y efecto a través de las diferentes estrategias, para nuestro plan de desarrollo los diferentes programas permitiendo así que el usuario mire la alineación estratégica entre estos con el fin de alcanzar la misión planteada en el plan de desarrollo.

Como elemento final encontramos la generación de gráficos y reportes como es nuestra característica principal el gráfico de reloj o tacómetro así como el histograma que son los gráficos de análisis claves en nuestro sistema de información y estos pueden ser generados de manera individual o relacionada con cada uno de los elementos de nuestro tablero de control que le permitirá al usuario mirar la información de manera ágil integral y oportuna con un grado muy bajo de complejidad, en el instante que él la requiera con solo dar un clic, estas salidas que entrega el sistema de información serán descritas en el capítulo siguiente.

### 7.3 ASPECTOS TÉCNICOS E INFORMÁTICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El lenguaje de programación está basado en visual basic.net aplicación para Windows que se ajusta a la capacidad tecnológica instalada de la alcaldía. La base de datos en la que se construye el sistema es SQL server ya que el servidor que poseen se presta para este tipo de motor, además un lenguaje de amplio manejo en programación.

### 7.4 MÓDULOS DE SISTEMA DE INFORMACIÓN

**7.4.1 Módulo de Configuración.** Analizando la planta de personal nos damos cuenta que todos no tienen la capacidad en el manejo de herramientas informáticas para lo cual se ha diseñado un módulo de configuración que puede ser administrado por el personal del área de sistemas

**Grafica 16. Módulo de configuración**



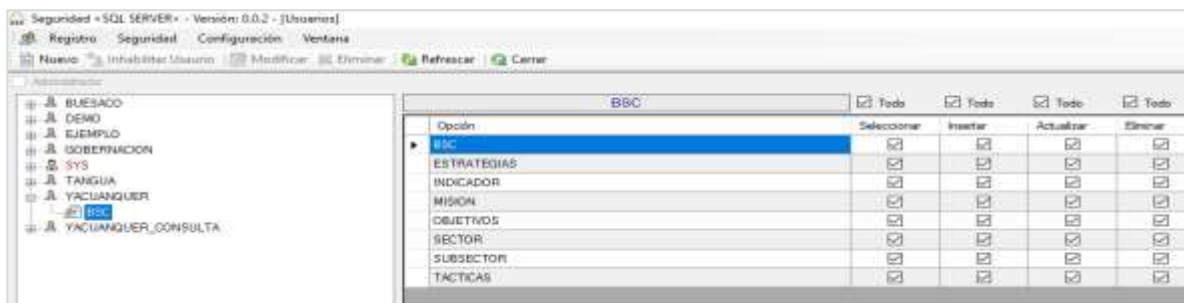
Fuente. Elaboración Propia

En esta sección se parametrizan las siguientes variables.

- Municipios: ya que el sistema tiene la capacidad para adaptarse en cualquier departamento
- Regiones: a través de esta se clasifica al municipio en las diferentes regiones que pose para un mejor análisis de la información
- Alcaldías: permite parametrizar las diferentes alcaldías de un departamento determinado.
- Alcaldía- Municipio: sirve para enlazar la respectiva alcaldía a cada municipio.
- Ubicación: se utiliza para ingresar más departamentos a si también como los centro de costo de las entidades.
- Personal: en esta sección se ingresa el personal perteneciente a la planta de nómina de la entidad.
- Dependencias: se ingresa las diferentes dependencias de la entidad.
- Dependencia – Personal: para asignar el personal respectivo a cada dependencia.
- Datos Generales: se usa para configurar los datos básicos de la entidad como representante legal, dirección, teléfonos, logos entre otros. permitir

**7.4.2 Módulo de Seguridad.** Dentro del personal que maneja la administración no solo hay personal de nómina sino también personal temporal o de contrato, un aspecto clave de nuestra propuesta de sistema es que todos puedan acceder a él para que haya una buena interacción con las metas de la institución. Entendiendo además que la seguridad juega un papel importante en este tipo de aplicaciones dentro de las empresas de sector públicos, se he diseñado un módulo de seguridad, a través del cual el encargado, administrará a los diferentes usuarios y privilegios que tengan con el sistema de información.

## Grafica 17. Módulo de seguridad



Fuente. Elaboración Propia

**7.4.3 Módulo BSC.** Este módulo no solo se ajusta a las necesidades de la alcaldía municipal de Yacuanquer sino también puede ser adaptado a otro tipo de empresa del sector públicos y privado.

Las principales características son:

- Agilidad en la validación de datos: de manera automatizada toma los cambios y muestra los resultados al usuario a través de datos numéricos o gráficos estadísticos.
- Interacción con herramientas de office para mejor manipulación y análisis de la información.
- Menú interactivo para realizar las diferentes tareas a través del cuadro de mando integral.
- Notificaciones automáticas a través de correo electrónico del seguimiento y evaluación de metas.
- Muestra de manera rápida la ruta de la meta como es el objetivo la estrategia los proyectos, responsable, recursos entre otros datos esto permite un fácil seguimiento para los alcaldes municipales.
- La semaforización es el sistema a través del cual se realiza y el control estratégico al plan de desarrollo.
- Conversión interna de datos a puntos para realizar la diferente comparación de unidades puntos de 1 A 10 puntos.

#### **Gráfico 18. Menú del Sistema**



Fuente. Elaboración Propia

El sistema en toda su estructura cuenta con estos menús para su manejo:

- Nuevo: a través del cual el usuario puede crear e ingresar información al sistema de información
- Modificar: con este menú el usuario dependiendo de los privilegios que posea puede editar la información del sistema.
- Eliminar: mediante este menú el usuario puede eliminar la información del sistema de información
- Importación y Exportación: éste menú sirve para enviar la información generada por el sistema a otras herramientas informáticas como Excel entre



otras, además también puede ingresar información al sistema tomando datos de otras herramientas informáticas como es el caso de Excel.

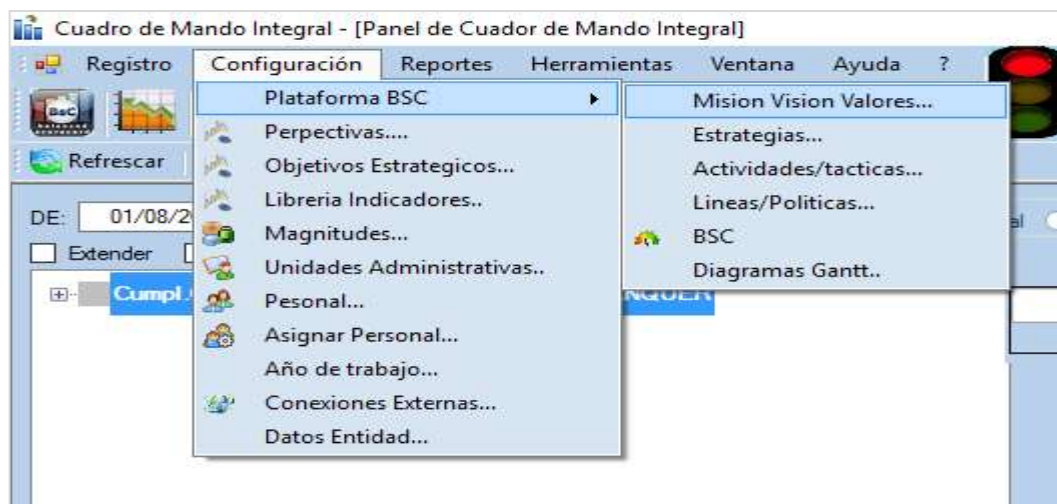
**Grafico 19. Importación de datos**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	codigo	cod_dep	tipo	Detalle	nom_Informe	DeResultado	Direccion	Magnitudes	Porcentaje	cod_umedid	objetivo	datos_sys	cod_estrate	Recursos	responsable	Nom Respon
2	2	0 MI	FINANCIERA	FINANCIERA	S		2	8	25	1	mantener y	0	0	0	0	ALCALDIA MI
3	3	0 MI	CUENTES	CUENTES	S		2	8	25	1		0	0	0	0	ALCALDIA MI
4	4	0 MI	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTELS			2	8	25	1		0	0	0	0	UMATA
5	5	0 MI	CONOCIMIENTO Y DE CONOCIMIENTOS				2	8	25	1		0	0	0	0	ALCALDIA MI
6																
7																
8																

Fuente. Elaboración Propia

Búsqueda: este menú le permite un mejor filtro en la búsqueda para facilitar el manejo del sistema al usuario.

**Grafico 20. Configuración BSC**



Fuente. Elaboración Propia

- Gráficos y estadísticas: se puede parametrizar la plataforma estrategia de la entidad plasmada en el plan de desarrollo, los proyectos en marcados en el plan de desarrollo que confiere a cada programa o sector del mismo y las

actividades las cuales son en marcadas al indicador de producto de cada proyecto.

- Eje estratégico: el usuario podrá ingresar los distintos ejes o dimensiones del plan de desarrollo
- Programas: permite ingresar los diferentes programas del plan de desarrollo.
- Subprogramas: para ingresar los diferentes subprogramas que componen el plan de desarrollo.
- Librería de indicadores: aquí, se puede encontrar una serie de indicadores ya pre-parametrizados por el sistema, además puede seguirse alimentando esta librería.
- Librería de objetivos: ahí se encuentra una serie de objetivos ya pre-parametrizados por el sistema además el usuario puede seguir alimentando esta librería.

**Gráfico 21. Ingreso de datos principal**

**ALCALDIA MUNICIPAL DE YACUANQUER**

**Registro de informes**

Descipcion | Valores / Periodo | Metrica / Alerta | Causa/Efecto

Código: 222 0 U. Medida: De Producto ☐ SI ☒ NO

Depende: Convivencia Social y Salud Mental

Nombre: Magnitudes: Direccion:

Descripcion:

Objetivo Estrategico:

Peso %: 0 Recursos: 0

Responsable:

Enlace P:

Estrategia:

Actividad	Valor \$

Aceptar Cancelar

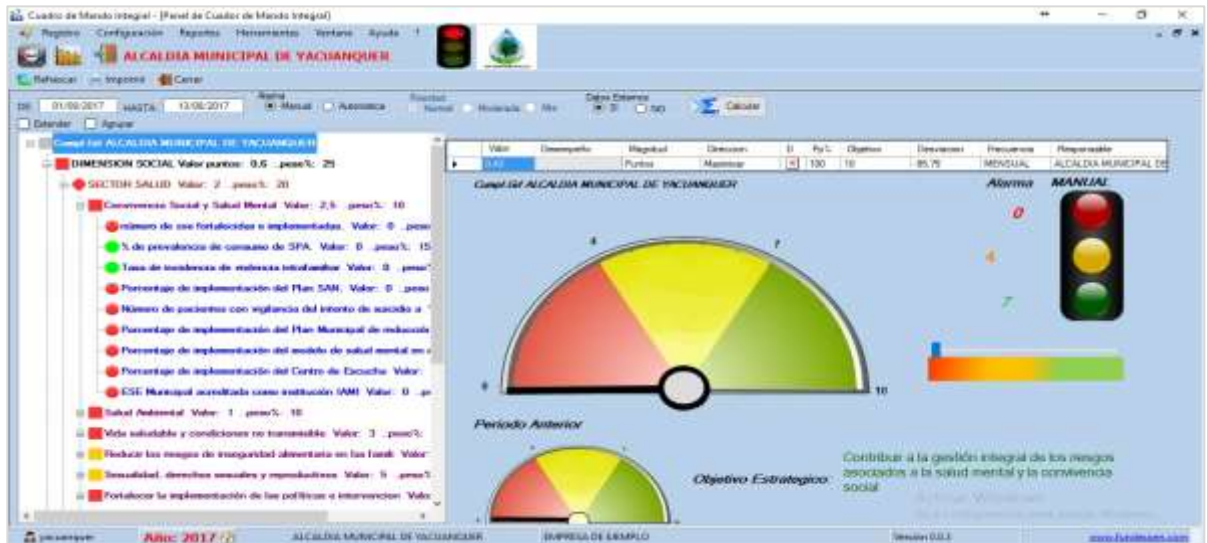
Fuente. Elaboración Propia

A través de este formulario que es el pilar para alimentar nuestro sistema de información puede crearse toda la estructura del cuadro de mando integral como

son: las perspectivas, los indicadores, los factores críticos y los datos respectivamente. En él, encontramos la siguiente información.

- Codificación: es a criterio del usuario
- Unidad de medida: puede ser perspectiva, indicador, factor crítico, dato
- La opción de clasificar el dato: si es de producto o de resultado según la como lo demande la estructura del plan de desarrollo.
- Nombre: el cual es tomado de la información del plan de desarrollo.
- Magnitudes: es la unidad de medida que el usuario le asigna al ítem de acuerdo a su necesidad. A continuación se describen las variables definidas en el sistema que fueron resultado de este proceso de investigación, además el usuario puede parametrizar más variables para este campo.
  - DIAS
  - HORAS
  - KILOWATS
  - MINUTOS
  - NUMERO
  - PESOS
  - PORCENTUAL
  - PUNTOS
  - RESPUESTAS POSITIVAS
  - VECES
- Dirección: en esta opción puede seleccionarse entre los tipos: de incremento, de decremento y de mantenimiento.
- Descripción: es la definida en el plan de desarrollo
- Peso: es la importancia que se le da a cada componente de nuestro BSC.
- Objetivo: es el estipulado en del plan de desarrollo
- Responsable: la persona encargad de ejecutar controlar y evaluar dicho ítem del plan de desarrollo.
- Valor base: valor inicial tomado del plan de desarrollo
- Valor meta: es el valor al que se propone llegar
- Valor mensual: es alimentado por el responsable según las actividades que vaya ejecutando.
- Enlace al departamento: a través de esta opción le permite enlazar los diferentes programas con los programas del plan de desarrollo departamental.
- Proyecto: dependiendo del tipo de ítem que se parametrize, permite enlazar al proyecto específico del plan de desarrollo.
- Actividades: permite definir las diferentes actividades que se ejecutan en cada proyecto.

## Grafico 22. Formulario principal del sistema de información



Fuente. Elaboración Propia

La anterior imagen muestra el formulario principal que le permite al usuario interactuar con el sistema

Como características principales encontramos:

- Facilidad en el manejo para todo tipo de empleados
- Interacción gráfica con el usuario para facilitar la inserción de datos y la interpretación de los mismos.
- Accesos rápidos para el ingreso, modificación y análisis de información.

En este formulario encontramos las siguientes opciones:

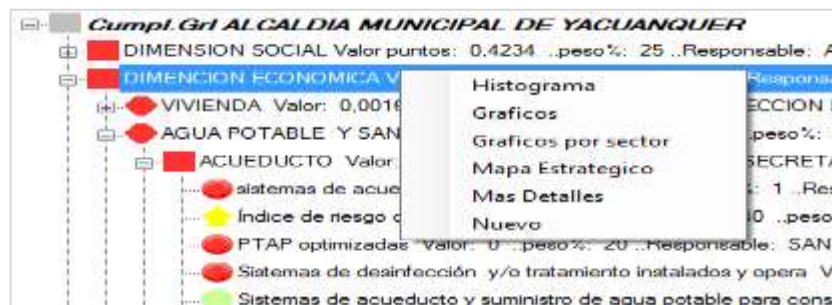
- Periodo a través del cual seleccionamos las fechas para procesar la información que puede ser diaria, mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual.
- Prioridad que se plantea de acuerdo a las expectativas de cumplimiento y rigurosidad de las metas, ésta depende del alcalde municipal o gerente en qué tipo de prioridad quiere evaluar su organización.
- Datos externos: para este caso se toman los datos que el usuario digita, también el sistema tiene la opción de integrarse con otros softwares para tomar ciertos datos de indicadores.
- Calcular: con este botón se realizan los diferentes cálculos disponibles en el sistema, con los datos que se alimentaron.

A través de cuatro tipos de gráficos y colores el sistema muestra la información objeto de análisis:

- Cuadrado: muestra si es una perspectiva e indicador, los colores gris sin información, rojo meta no alcanzada, amarillo meta con ejecución, verde meta alcanzada.
- Rombo: muestra si es factor crítico, el colore gris significa sin información, rojo meta no alcanzada, amarillo meta con ejecución, verde meta alcanzada.
- Circulo: muestra si es dato de producto, el colores gris sin información, rojo meta no alcanzada, amarillo meta con ejecución, verde meta alcanzada.
- Flecha: muestra si es dato o indicador de resultado, los colores gris sin información, rojo meta no alcanzada, amarillo meta con ejecución, verde meta alcanzada.

A lado derecho nos muestra a través de un reloj de manera más grafica el estado actual del ítem que seleccionemos ya sea de manera individual o acumulada.

### Grafico 23. Menú de acceso rápido para el usuario



Fuente. Elaboración Propia

Cuando el usuario seleccón con clic derecho un ítem el sistema le muestra un sub menú con las siguientes funciones.

Histograma: a través de esta opción el sistema le realiza un gráfico de histograma del ítem seleccionado de manera individual o acumulada.

**Grafico 24. Grafico generado por el sistema**



Fuente. Elaboración Propia

Gráfico: mediante esta opción el sistema realiza un gráfico del ítem estrictamente seleccionado este puede ser de tipo de barras o circular.

**Grafico 25. Gráfico comparativo generado por los sistemas.**



Fuente. Elaboración Propia

Gráficos por sectores: si el ítem que seleccionamos pose varios componentes, utilizamos esta opción. Este grafico puede ser de 4 tipos como lo muestra la siguiente imagen.

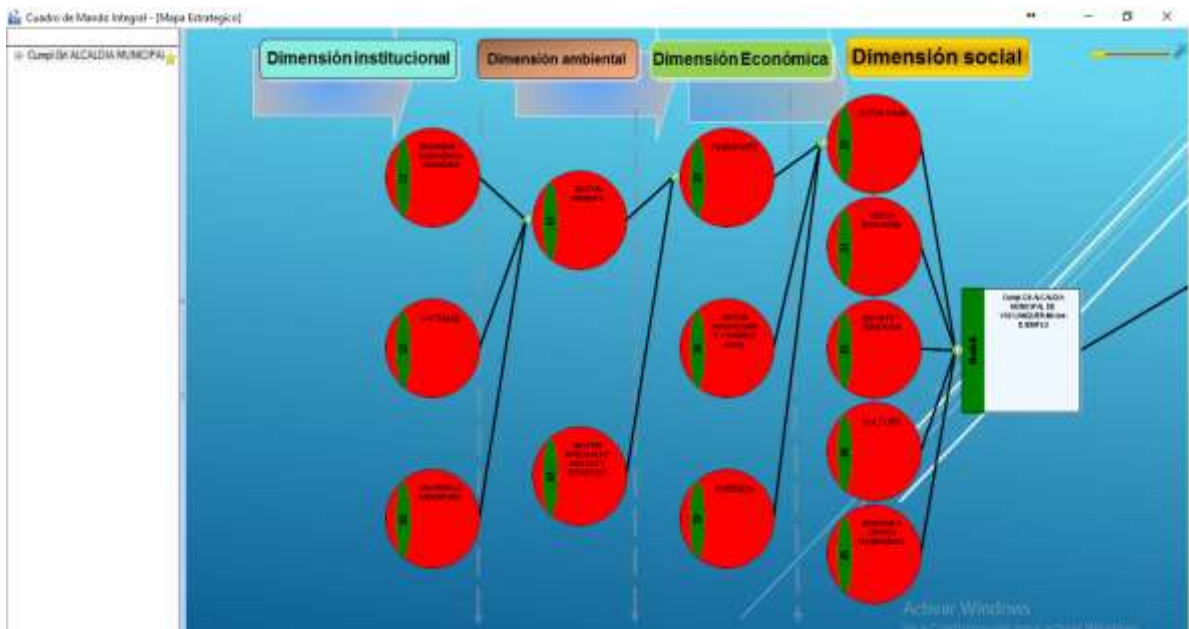
**Grafico 26. Grafico por Sectores**



Fuente. Elaboración Propia

Mapa estratégico Otro aspecto importante del sistema es que elabora de manera automatizada el mapa estratégico de la organización según la parametrización que este tenga.

**Grafico 27. Mapa estratégico generado por el sistema**



Fuente. Elaboración Propia



Más detalles: a través de este menú el sistema nos muestra una mayor información del ítem seleccionado.

**Grafico 28. Información del ítem seleccionado**

The screenshot shows a software window titled "número de zoe fortalecidas e implementadas." with a close button (X) in the top right corner. The window contains the following fields and information:

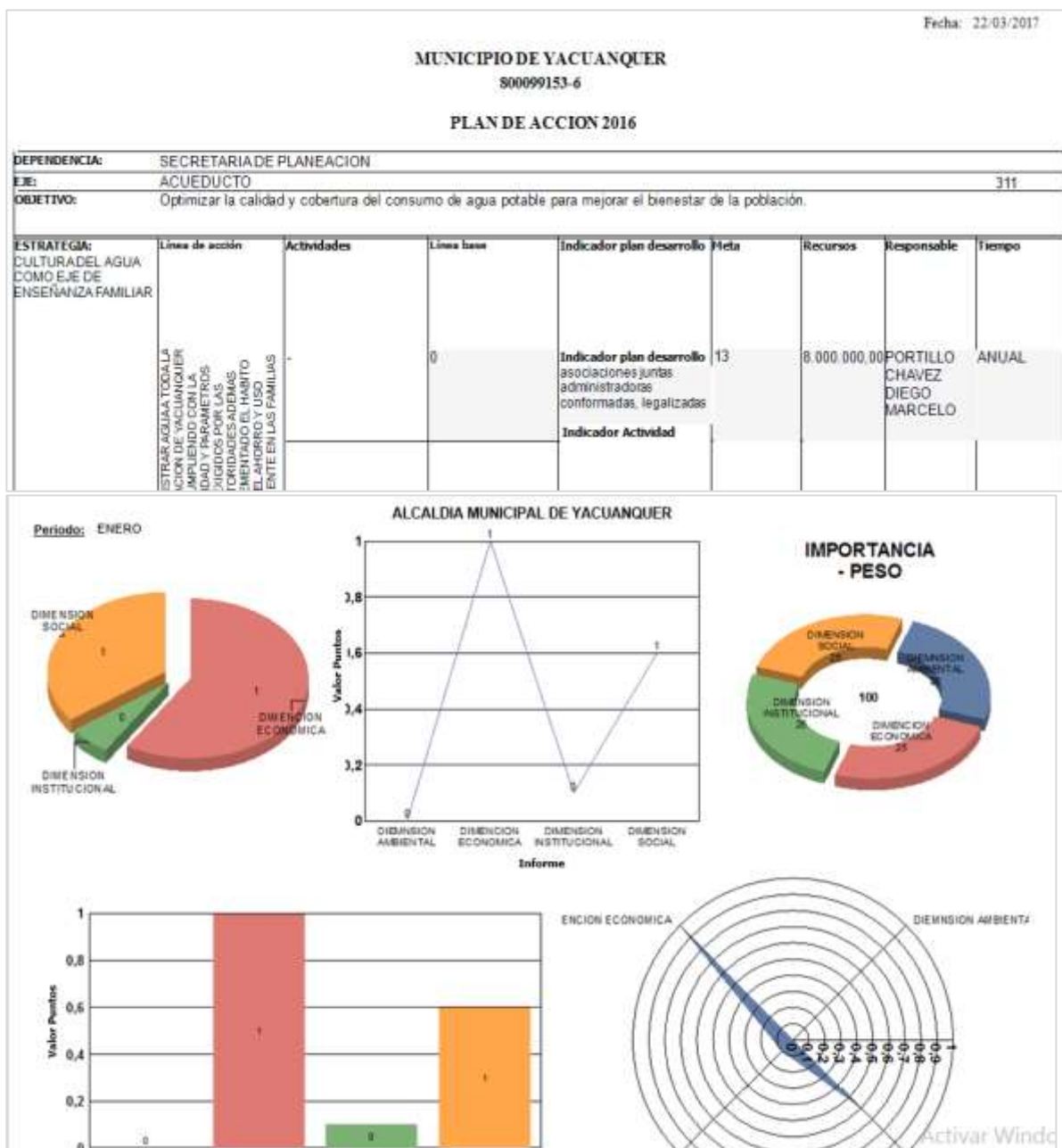
- Nombre:** número de zoe fortalecidas e implementadas.
- Peso:** 10
- Tipo:** 3 DATO
- Acción:** MAXIMIZAR
- Responsable:** DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD
- Objetivo:** Contribuir a la gestión integral de los riesgos asociados a la salud mental y la convivencia social
- Tipo de Dato:** NUMERO
- Información Estrategias /tácticas:** ...
- Valor:** 0
- Meta:** 0
- Periodo:** Mayo
- Seguimiento Fisico:** % logro: NeuN
- Seguimiento Financiero:** \$-Proyectado: 0, \$-gastados: 0
- % logro:** NeuN
- %Eficiencia:** NeuN

Fuente. Elaboración Propia

Reportes: por medio de este menú el usuario puede generar el plan de acción a las metas del plan de desarrollo por cada dependencia de la entidad.



## Grafico 29. Reportes sistema de información



Fuente. Elaboración Propia

La diferente información generada e ingresada al sistema puede ser exportada a otras herramientas informáticas para que el usuario puede adecuarla a sus necesidades.

## **7.5 ANALISIS DE REQUERIMIENTOS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

### **7.5.1 Requerimientos.** Encontramos los siguientes requerimientos:

Flexibilidad del software: ya que los entes organizativos no son iguales, se adapta el proceso de implementación a su particular ambiente de trabajo. La instalación del sistema se completa de forma rápida. El consistente código fuente del programa minimiza el esfuerzo y los recursos requeridos para su funcionamiento. Dicha Institución tiene movimientos especiales propios de su entorno, por lo cual necesitan que el software permita manipular la información, por esta razón el software *diseñado* Herramienta Informática satisface las mencionadas necesidades particulares.

Optimización de procesos: Obtener el máximo rendimiento de un sistema requiere de comprensión de cómo se interrelacionan las tecnologías. El Software está diseñado para ofrecer la máxima eficiencia en conformidad con los estándares técnicos, lo cual facilita la integración de otras tecnologías. Se puede realizar pruebas de desempeño para asegurar que su sistema este corriendo a su máxima capacidad y que cumple los criterios de rendimiento.

Software a la medida: Las aplicaciones de adaptan a las necesidades particulares de la organización o entidad.

Tecnología de desarrollo: El software está desarrollado en Visual Basic .Net y uno de los motores de Bases de Datos (*SQL Server 2005 – 2008 - 2012 Express Edition o PostgreSQL*) más Rápidos y Potentes que existen, este programa trabaja en Red aplicando la Arquitectura Cliente/Servidor. Plataforma de Instalación: Este software puede ser instalado en los siguientes sistemas operativos: Xp / NT SERVER/ VISTA/7/8/10.

Software modificable: El programa no está limitado o cerrado a lo que posee en el momento, si el cliente desea que se adicione alguna utilidad nueva se puede realizar.

Parametrización: Permite que el usuario cambie cualquier parámetro del programa sin necesidad de nuestra intervención.

Compatibilidad con otros programas: Todos los informes que emite el programa, pueden ser convertidos en archivos planos, en formato de Word, Excel o Archivos para enviar por correo electrónico.

### **7.5.2 Evaluación del sistema de información.** Se toma como modelo las técnicas planteadas por la publicación del autor Natalia Juristo Rodrigo

Fonseca <sup>37</sup>. Las cuales siempre las he tomado en cuenta para otros diseños de software y que abarcan la complejidad de este proceso de evaluación las cuales son:

- Fiabilidad
- Funcionalidad
- Eficiencia
- Usabilidad Mantenibilidad
- Portabilidad
- Seguridad

La fiabilidad nos habla de la operatividad del software el cual fue comprobada en las pruebas piloto realizada en la cual mostro cero errores en tiempo de ejecución por fallas de código de programación.

La funcionalidad la cual nos dice que si realiza el trabajo deseado a lo cual el sistema demostró un 100% de que sus funciones abarcan el seguimiento al plan de desarrollo Yacuanquer con equidad.

La eficiencia que hace referencia a la repuesta a la velocidad apropiada, en este aspecto cabe resaltar que el sistema funciona en base de datos local con una gran velocidad de respuesta y a nivel de conexión cliente servidor dependiendo de la velocidad de la red de intranet o la velocidad de internet dependiendo del caso.

La usabilidad mantenibilidad que nos habla de las modificaciones al diseño a un bajo costo, a lo cual el lenguaje de programación lo permite y este puede ser ajustado a las necesidades de la empresa esto fue demostrado en la entidad ya que se inició con una versión de software inicial a través del siguiente año se ajustó y se rediseño muchas características del software para dar cumplimiento a las necesidades del usuario final.

Portabilidad que hace referencia al funcionamiento en diferentes entornos, en este aspecto nos centramos a nivel de sistema operativo Windows por que el lenguaje de programación solo funciona en este tipo de sistema operativo con una versión desde Windows xp hasta el Windows 10 actual.

Es de mucha importancia resaltar la funcionalidad de la base de datos que es una parte fundamental del sistema lo cual demostró en la prueba piloto los anteriores aspectos ya que está construida en un lenguaje de programación SQL SERVER versión 2012 el cual se encuentra entre los mejores motores de bases de datos de

---

<sup>37</sup> RODRIGO FONSECA, Natalia Juristo. Tecnicas de evaluación del software, [S.l.], p. 11-15. [en línea] [Consulta: 27 de octubre de 2017] Disponible en internet: < <http://www.grise.upm.es/htdocs/sites/extras/12/pdf/PruebasEstaticasSP.pdf>>.

la actualidad, actualmente la versión express la cual soporta un tamaño de base de datos de hasta 4 Gb y el peso de la base es de 20 megas con un crecimiento anual de 5 megas anual que fue calculado en la prueba piloto lo cual tendría una durabilidad más de 100 años a lo cual los usuarios no necesitan comprar licencia de sql y utilizar siempre la versión express.

La anterior evaluación es resultado de la prueba piloto realizado en la alcaldía municipal y también la prueba piloto realizada en la universidad de Nariño en los periodos de junio a julio de 2017 como docente del módulo de Balance Scorecard con las especializaciones de Calidad la cual el software utilizado fue el que se creó como resultado de este trabajo de investigación.

## **8. CONCLUSIONES**

El que un plan esté muy bien formulado, no garantiza el éxito en su cumplimiento, pues existen diferencias entre lo que se planea y lo que verdaderamente se ejecuta. Es importante por lo tanto realizar el proceso completo de gestión de dicho plan (planeación, implementación y control), reconociendo la relevancia de cada uno de sus componentes.

El contar con información oportuna, objetiva y pertinente sobre el estado de la organización en cualquier momento es de suprema importancia en el proceso de toma de decisiones para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, sin embargo existen dificultades para recolectar, almacenar, procesar y distribuir tal información y aunque existen en el mercado diversos sistemas de información que ayudan a superarlas, un gran porcentaje de ellos no se adaptan a los requerimientos específicos de instituciones como las alcaldías municipales y/o no son asequibles para estas instituciones que cuentan con un presupuesto limitado.

La utilización de tecnologías de la información y comunicación contribuye indudablemente a afrontar los nuevos retos de la gestión pública, es por ello que las alcaldías municipales cuentan en la actualidad con mejor y mayor dotación de éstas (aunque siguen habiendo necesidades insatisfechas en este tema).

La articulación de los objetivos con las estratégicas y tácticas son el pilar para que el administrador público con las salidas entregadas por el sistema de información tome de manera más asertiva sus dediciones así no solo mejorando su proceso administrativo sino también la optimización de recursos.

La información procesada por el sistema de información es de gran utilidad para todo el proceso de administración pública no solo por la confiabilidad de la información sino por la articulación de gran cantidad de procesos que al final todo su contenido y análisis puede ser mostrado de manera gráfica muy entendible para el usuario final sin la necesidad de que este tenga amplios conocimientos en administración pública y administración estratégica.

La articulación del tablero de control, mapa estratégico y análisis grafico son la columna principal para el apoyo en las decisiones que tomas los administradores públicos, garantizando no solo el cumplimiento de las actividades del plan de desarrollo sino un verdadero impacto social y económico del municipio de Yacuanquer. El Balance Scorecard al ser una herramienta de gestión, puede ser adaptado para realizar el control de la gestión estratégica de los planes de desarrollo territoriales, contribuyendo a la consecución de los objetivos planteados en ellos y por ende al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAT, El control de gestión. Una perspectiva de dirección, Barcelona. España: Editorial 2000 C.A., 2003.

ATENCIO, Julio y SANCHEZ, Genarina. El control de la gestión estratégica en las organizaciones. En: Revista CICAG, 2009. Vol. 6. (1) 15-19.

BASTIDAS, Eunice y FELIU, VINCENTE R. Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico. Bogotá: Compedium, 2003.

BETANCOURT, José. Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Bogotá: Porlamar, 2002. p. 105.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal Plan Indicativo, Plan Operativo Anual de Inversiones y Plan de acción. Bogotá: s.n., 2004.

FERNANDEZ, Alberto. El Blaced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. IESE. En: Revista de Antiguos Alumnos, 2001. 1(2) 32:42

GARCÍA, Denys y CENDROS, Jesús. Control de gestión en organismos públicos de Venezuela. Toluca, México: Espacios públicos, 2008.

GUÍAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL No. 4. Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: El plan de desarrollo 2012-2015. Bogotá: s.n., s.f. ISSN 2248-6259

GUERRERO, German y HERNÁNDEZ, Claudia. The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. En: Revista INNOVAR No. 15. 2000 1(2)121-136.

IVANCEVICH, J. et al. Gestión: Calidad y Competitividad. España: Editorial Irwin, 2000.

KAPLAN Robert y NORTON, David. The balance score card: traslating strategy into action. USA: Harvard Business School Press, 1996.

LAUDON, Kenneth. Sistemas de Información Gerencial: Organización y Tecnología de la Empresa Conectada en Red. México: Editorial Prentice Hall, 2002.

LORINO, P. El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades. Bogotá: Alfaomega y Marcombo S.A., 2000.

MONTES DE OCA, Lázaro; MEDINA, Alberto y otros. Fundamentos Teóricos de los Sistemas Informativos de Apoyo a la Toma de Decisiones como Herramientas de Implantación en el Control de Gestión Moderno. En: Revista de arquitectura e ingeniería, 2010. Vol 4. 1(2)

MORA CORAL, A. y VIVAS URIETA, C. Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral. Madrid: AECA, 2001.

PEÑA, Alejandro. Ingeniería de software: Una guía para crear sistemas de información. México: Instituto Politecnico Nacional, 2006.

RIVAS, Gloria. Yacuanquer: 450 años de historia americana. Bogotá: Imprenta Departamental, 2009.

SALCEDO, Luis. Sistema de control de gestión para la Alcaldía del Municipio Autónomo Caroní, basado en el modelo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) (Doctoral dissertation, Venezuela, s.f. [Tesis de Magister no publicada], Universidad Nacional Experimental de Guayana.

SALLENAVE, Jean. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 2007.

SANÍN, N. Control de gestión y evaluación de los resultados en la gerencia pública. Bogotá: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica, 1999.

SERNA, H. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram Editores, 1996.

TITO, Pedro. El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. Gestión en el tercer milenio. En: Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas UNMSM, 2013. 6 (12)

VILLANUEVA OJEDA, Álvaro. Análisis, Diseño e Implementación de un DataWarehouse de Soporte de Decisiones para un Hospital del Sistema de Salud Público. Perú: s.n., 2008.

## NETGRAFIA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER. Estudio técnico económico y financiero para la reorganización administrativa del municipio de Yacuanquer Nariño. . [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: [www.alcaldiadeyacuanquer.gov.co](http://www.alcaldiadeyacuanquer.gov.co)

ARÉVALO, María. Propuesta de un sistema de control y evaluación para la ejecución del plan de acción de la secretaría distrital de ambiente. En: Revista gestión integral en ingeniería neogranadina [En línea]. 2010, volumen 1, no. 1 [Fecha de consulta: 13 Agosto 2016]. Disponible en: <<http://www.umng.edu.co/web/ingenieria-neogranadina/revista-volumen-2-n-1>>.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. QuickScore BSC software. . [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: <http://www.balancedscorecard.org/Software/QuickScore-BSC-Software>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Gestión publica. [en línea] [Consulta: 25 de septiembre de 2016] Disponible en internet: <https://www.dnp.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario/Paginas/G.aspx>

ITS SOLUCIONES. Software Balanced Scorecard BSC – ITS BSC. [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: <http://www.its-solutions.net/its-bsc-balanced-scorecard/>

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Yacuanquer con equidad 2016-2019. [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: [www.plandedesarrollomunicipal.gov.co](http://www.plandedesarrollomunicipal.gov.co)

RODRIGUEZ-PONCE, Emilio y PEDRAJA-REJAS, Liliana. Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, [S.l.], v. 19, n. 35, p. 33-46, sep. 2009. ISSN 2248-6968. [en línea] [Consulta: 25 de febrero de 2017] Disponible en internet: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28707/34857>>.

SIXTINA CONSULTING GROUP. Balanced scorecard. . [en línea] [Consulta: 25 de Agosto de 2016] Disponible en internet: <http://www.sixtinagroup.com/soluciones/balanced-scorecard/>

SISTEMAS DE INFORMACION. Diseño y Desarrollo del Software. . [en línea] [Consulta: 25 de Octubre de 2017] Disponible en internet: <https://blogereducativo.wordpress.com/disen-y-desarrollo-del-software/>



RODRIGO FONSECA, Natalia Juristo. Técnicas de evaluación del software, [S.l.], p. 11-15. [En línea] [Consulta: 27 de octubre de 2017] Disponible en internet: <<http://www.grise.upm.es/htdocs/sites/extras/12/pdf/PruebasEstaticasSP.pdf>>.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENCUESTAS SEMI-ESTRUCTURADA A ALCALDESA MUNICIPAL

ENCUESTAS SEMI-ESTRUCTURADA A ALCALDESA MUNICIPAL
Fecha de aplicación:_____
1. ¿Cómo se realizó la planificación estratégica del Plan de desarrollo del municipio?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
2. ¿Cómo se realiza la implementación estratégica del Plan de desarrollo del municipio?_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
3. ¿Cómo se realiza el control estratégico del Plan de desarrollo del municipio?_____
_____

4. ¿Qué debilidades considera usted tiene la alcaldía municipal para realizar la gestión estratégica del Plan de desarrollo?

5. ¿Qué fortalezas considera usted, tiene la alcaldía para realizar la gestión estratégica del Plan de desarrollo?

5. ¿Qué fortalezas considera usted, tiene la alcaldía para realizar la gestión estratégica del Plan de desarrollo?

6. ¿En este momento usted sabe con exactitud, en qué estado de ejecución se encuentra el plan de desarrollo municipal?

☐ Si

☐ No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que las herramientas que brinda el DNP para la evaluación de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 permiten visualizar en cualquier momento el estado de ejecución de dicho plan?

☐ Si ☐ No ☐ No las conoce

¿Por

qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Existen en su institución de un sistema de información para realizar el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019?

☐ Sí ☐ No

9. ¿Considera necesario que la alcaldía cuente con un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019?

☐ Sí ☐ No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 2. ENCUESTA A EMPLEADOS PERTENECIENTES A LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER

ENCUESTA A EMPLEADOS PERTENECIENTES A LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE YACUANQUER DEL NIVEL DIRECTIVO Y ASESOR			
Cargos: _____	Dependencia: _____		
Nivel: <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Asesor <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Técnico Asistencial			
Fecha de diligenciamiento: _____			
<p>1. ¿Conoce usted la plataforma estratégica de la alcaldía municipal de Yacuanquer?</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Si                      Escriba la visión institucional</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>2. ¿Conoce el plan de desarrollo: Yacuanquer con equidad 2016-2019?</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Si                      Mencione uno de los objetivos que contiene este plan</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>3. ¿Conoce con claridad el papel que cumple la dependencia donde usted labora respecto a la ejecución del plan de desarrollo: Yacuanquer con equidad 2016-2019?</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Si                      Mencione una dimensión y un indicador que contenga éste plan, que estén relacionados con las actividades de su dependencia.-</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>4. ¿En este momento usted sabe en qué nivel de cumplimiento se encuentran las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de su dependencia?</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>			

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿En este momento conoce usted en qué nivel de cumplimiento se encuentran las metas propuestas en el plan de desarrollo municipal respecto a las responsabilidades de las otras dependencias de la alcaldía?

☐ No

☐ Sí Mencione los datos de un indicador que dé cuenta de tal cumplimiento

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cada cuánto se realiza evaluación de la ejecución del plan de desarrollo municipal respecto a las competencias de su dependencia? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué dificultades encuentra a la hora de realizar evaluación de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 en su dependencia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Conoce si en la alcaldía existe un sistema de información para realizar el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019?

☐ Sí ☐ No

9. ¿Considera necesario que la alcaldía cuente con un sistema de información para el control de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019?

☐ Sí ☐ No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que en la alcaldía se cuenta con información oportuna para favorecer la toma de decisiones asertivas respecto al plan de desarrollo?

☐ Sí ☐ No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Considera que las herramientas que brinda el DNP para la evaluación de la gestión estratégica del Plan de desarrollo del municipio de Yacuanquer 2016-2019 permiten visualizar en cualquier momento el estado de ejecución de dicho plan?

☐ Sí ☐ No ☐ No las conoce

¿Por

qué?

---



---



---

12. ¿Qué manejo de herramientas TIC cree que usted poseer?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular  
Malo

13. ¿Su dependencia cuenta al menos con un computador?

☐ Sí ☐ No

14. ¿Su dependencia cuenta con acceso a internet?

☐ Sí ☐ No

15. ¿Ha utilizado un Balanced scorecard alguna vez?

☐ Sí ☐ No

### Anexo 3 Instrumento para identificación de entradas y salidas del sistema

#### Instrumento para identificación de entradas y salidas del sistema

Sector	programa	subprograma	indicadores	Línea base	Meta alcanzar	Responsable de reporte de la información	Tipo de grafica a utilizar para presentación de la información	Personas que necesitan tener acceso al sistema